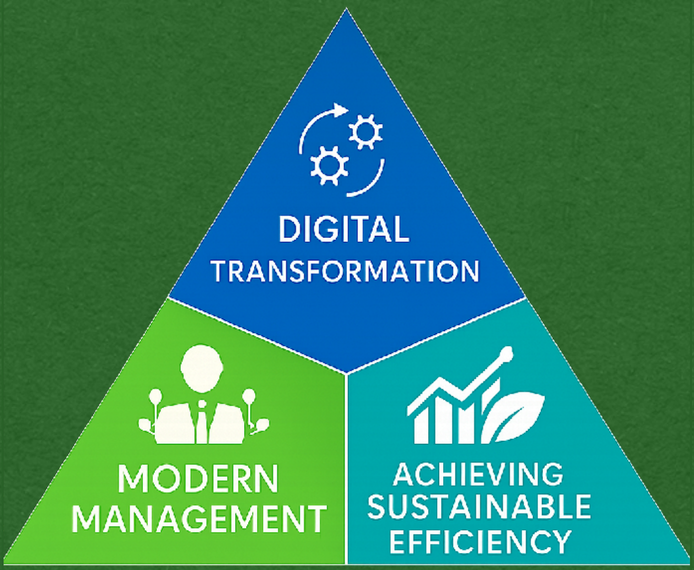
الحوكمة في القطاع العام

رؤية معاصرة حول: التحول الرقمي والإدارة الحديثة وتحقيق الكفاءة المستدامة



المستشار الدكتور/ فياض حمزة رملي

FREE EDITION
كتاب مجاني لا يباع
NOT FOR SALE

KIE Publication

الحوكمة في القطاع العام

رؤية معاصرة حول: التحول الرقمي والإدارة الحديثة وتحقيق الكفاءة المستدامة

Governance in the Public Sector
A Contemporary Vision on Digital Transformation, Modern Management, and Achieving Sustainable Efficiency

المستشار الدكتور فياض حمزة رملي

أستاذ جامعي - محاسب قانوني ومستشار مالي - باحث أكاديمي
دكتوراة في المحاسبة والتمويل
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الطبعة الأولى 2025

أَلَيۡسَ مِنكُمۡ رَجُلٞ رَّشِيدٞ

سورة هود : ٧٨

منشورات كاي

إن مطبوعات (كتاب الاقتصاد الإسلامي الالكتروني المجاني) تهدف إلى :

- تبني نشر مؤلفات علوم الاقتصاد الإسلامي في السوق العالمي؛ لتصبح متاحة للباحثين والمشتغلين في المجالين (البحثي والتطبيقي) .
- توفير المناهج الاقتصادية كافة للطلاب والباحثين بصبغة إسلامية متينة .
- أن النشر الالكتروني يعتبر أكثر فائدة من النشر الورقي .
- أن استخدام الورق مسيء للبيئة، ومنهك لمواردها .

والله من وراء القصد .

رابط زيارة جامعة كاي KIE university

يمكنكم التواصل من خلال : www.kantakji.com

مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
Islamic Business Researches Center

توضيح

إن كل ما ورد في الكتاب هو حقوق بحثية للمؤلف، ويعتبر ورقة بحثية من الأوراق البحثية لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية وجامعة كاي.

يسمح باستخدام هذ الكتاب كمنهج أكاديمي – كما هو منشور – مجاناً مع ضرورة المحافظة على حقوق المؤلف.

www.kantakji.com

الإهداء

إلى روحيّ والديَّ الحبيبين، رحمهما الله..

إلى من كانا النور الذي أضاء دروبي، والدعاء الذي رافقني في مسيرتي، والسند الذي لم يخفت حضوره في حياتي، حتى بعد الغياب..

والدي الحاج حمزة محمد رملي

والدتي الحاجة علوية حمد مضوي

رحمكما الله بواسع رحمته.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً في ميزان حسناتكما، وينير قبريكما بنور من الجنة، ويرفعكما في عليين.

فياض...

الفهرس

منشورات كاي ______ ٤

توضيح ______ ٦

الإهداء ______ ٧

الفهرس ______ ٨

المقدمة ______ ١٠

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة في القطاع العام ______ ١٢

المدخل الأول: مدخل الى القطاع العام ______ ١٣

المدخل الثاني: ماهية الحوكمة في القطاع العام وأهميتها ______ ١٩

المدخل الثالث: طبيعة الإختلافات بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص ______ ٢٤

المدخل الرابع: مبادئ الحوكمة في القطاع العام ______ ٢٨

المدخل الخامس: أهداف الحوكمة في القطاع العام ______ ٣٢

المدخل السادس: الجهات الفاعلة والمكلفة بتطبيقات الحوكمة في القطاع العام ______ ٣٧

المدخل السابع: مطلوبات الحوكمة في القطاع العام ______ ٤١

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للحوكمة في القطاع العام ______ ٤٥

المدخل الأول: دور التحول الرقمي في تحقيق وتعزيز مطلوبات الحوكمة في القطاع العام ______ ٤٧

المدخل الثاني: الحوكمة في القطاع العام في ظل الإدارة الحديثة ______ ٧٣

المدخل الثالث: الحوكمة في القطاع العام في ظل القيادة والإدارة الإستراتيجية ______ ٨٠

المدخل الرابع: مكافحة الفساد في القطاع العام في ضوء مطلوبات الحوكمة ______ ٨٨

المدخل الخامس: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق التنمية المستدامة______٩٥

المدخل السادس: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام______١٠٤

المدخل السابع: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق الكفاءة المستدامة______١١١

الخاتمة______١٢٣

التوصيات______١٢٩

المراجع______١٣٩

المقدمة

شهدت أنظمة الإدارة العامة في العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، مما جعل الحوكمة في القطاع العام أولوية لا غنى عنها لضمان كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التنمية المستدامة. فمع تزايد توقعات المواطنين تجاه الخدمات العامة، وارتفاع معايير المساءلة، باتت الحكومات مطالبة بتبني نظم حوكمة حديثة تواكب تطورات العصر وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة، مع الحفاظ على ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

تُعد الحوكمة في القطاع العام إطارًا متكاملاً لضبط الأداء الحكومي، حيث تضع الأسس التي تنظم عملية اتخاذ القرار، وتحدد المسؤوليات، وتعزز المساءلة. وهي لا تقتصر على مفاهيم الشفافية والمحاسبة فحسب، بل تمتد لتشمل الإدارة الرشيدة، ومكافحة الفساد، وضمان تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى فهم دقيق لمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها، وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل التطور الرقمي المتسارع الذي أعاد تشكيل ملامح الإدارة العامة، وجعل من التحول الرقمي أداة رئيسية لتعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية.

يركز هذا الكتاب على استعراض الإطارين المفاهيمي والتطبيقي للحوكمة في القطاع العام، حيث يتناول في فصله الأول الخلفية العلمية لهذا المفهوم، من خلال تحليل طبيعة القطاع العام، وهيكليته، وأهدافه، والفرق بين الحوكمة في القطاع

العام والقطاع الخاص، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية التي تحكمه، والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيقه، وماتسعى إليه الحوكمة من مطلوبات يجب توفيرها في القطاع العام. أما الفصل الثاني، فيأخذ طابعًا تطبيقيا معاصرا وحديث، حيث يستعرض سبعة مداخل رئيسية تُبرز دور الحوكمة في مواجهة تحديات العصر، مثل التحول الرقمي، وتطوير الإدارة العامة نحو الحداثة، وتعزيز القيادة الفاعلة، ومكافحة الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة، والإصلاح المؤسسي، وتعزيز الكفاءة المستدامة في القطاع العام.

يسعى هذا الكتاب إلى تقديم رؤية علمية معاصرة متكاملة تتسم بحداثة المفاهيم وتجمع بين العمق النظري والتطبيق العملي، لتمكين صناع القرار، والباحثين، والممارسين من فهم ديناميكيات الحوكمة الحديثة، والاستفادة منها في تطوير القطاع العام، وبناء مؤسسات أكثر كفاءة وفاعلية ومواكبة للحداثة، ومرونة، واستدامة، وأكثر عدالة، وأكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين في المستقبل القريب والبعيد. فالهدف ليس فقط تسليط الضوء على أهمية الحوكمة، وإنما تقديم منهجيات عملية تعزز من قدرة الحكومات على تحقيق رؤاها الاستراتيجية، والاستجابة بفعالية للتحديات المستقبلية، بما يخدم التنمية المستدامة، ويرتقي بمستوى الخدمات العامة، ويعزز ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للحوكمة في القطاع العام

شهد العالم تحولات كبيرة في أنظمة الإدارة العامة، حيث أصبح التركيز على الحوكمة ضرورة لضمان الأداء الفعّال والشفاف للحكومات. فالقطاع العام، الذي يمثل الجهاز التنفيذي للدولة، يحتاج إلى نظام حوكمة – (Governance System) يضمن إدارة الموارد العامة بكفاءة وعدالة، وشفافية ويحافظ على ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

في هذا الفصل وقبل الولوج إلى أضابير حوكمة القطاع العام ومستهدفات المؤلف العلمي لابد من توفير خلفية علمية مفاهيمية عن القطاع العام المستهدف في هذا المجال العلمي للمؤلف بتطبيقات الحوكمة، وبالتالي سيتم تقديم خلفية علمية عن طبيعة وهيكلية وأغراض القطاع العام، كما سيتم تناول مفهوم الحوكمة في القطاع العام، وأهميتها، والفرق بينها وبين الحوكمة في القطاع الخاص، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها واستعراض أهداف الحوكمة في القطاع العام والجهات التنظيمية المكلفة بتطبيقها، بالإضافة الى استعراض مطلوبات الحوكمة في القطاع العام بشكل مفاهيمي مبسط توطئة لإستعراضها تطبيقيا في الفصل الثاني..

المدخل الأول: مدخل الى القطاع العام

يعد القطاع العام العمود الفقري لأي دولة، حيث يشمل المؤسسات الحكومية والهيئات العامة والشركات المملوكة للدولة التي تعمل على توفير الخدمات الأساسية، وإدارة الموارد الوطنية، وضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. ورغم أهميته الحيوية، يواجه القطاع العام تحديات كبيرة في العصر الحديث، أبرزها تعقيد الإجراءات البيروقراطية، والفساد، وانخفاض الكفاءة التشغيلية، والتحديات المالية، والضغط المتزايد من المواطنين والمجتمع الدولي لتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة.

ومع ظهور مفاهيم الحوكمة الرشيدة، والتحولات الرقمية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، أصبح لزامًا على الحكومات إعادة التفكير في كيفية إدارة القطاع العام وتطويره ليكون أكثر كفاءة وابتكاراً وقدرة على تحقيق التنمية المستدامة. هذا الوجهة ستستعرض مفهوم القطاع العام والفرق بينه والقطاع الخاص، مكوناته، أهميته، تطوره، التحديات التي يواجهها.

أولا – تعريف القطاع العام:

أ / المفهوم التقليدي للقطاع العام:

يشير القطاع العام إلى الكيانات والمؤسسات التي تديرها الحكومة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تقدم خدمات عامة للمواطنين. ويشمل هذا الوزارات، والهيئات الحكومية، والسلطات المحلية، والمرافق العامة مثل الصحة والتعليم والنقل.

ب / المفهوم الحديث للقطاع العام:

لم يعد القطاع العام يُنظر إليه على أنه مجرد جهاز بيروقراطي لتقديم الخدمات، بل أصبح يُعتبر نظامًا متكاملاً لإدارة الموارد العامة، وتوجيه التنمية، والتفاعل مع المجتمع والقطاع الخاص. ويعتمد المفهوم الحديث على الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة وعدالة.

ثانيا – الفرق بين القطاع العام والقطاع الخاص:

يتمثل في مايلي:

١. الملكية والإدارة:

– القطاع العام مملوك ومدار من قبل الحكومة، ويشمل الوزارات، الهيئات الحكومية، والشركات الحكومية.

– القطاع الخاص مملوك للأفراد أو الشركات الخاصة، ويعمل وفقًا لمبادئ السوق الحر.

٢. الهدف الأساسي:

– يهدف القطاع العام إلى تحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل الصحة والتعليم والأمن.

– يهدف القطاع الخاص إلى تحقيق الأرباح والنمو الاقتصادي، مع التركيز على المنافسة والابتكار.

٣. التمويل والمصادر المالية:

– يعتمد القطاع العام على الإيرادات الحكومية، مثل الضرائب، والرسوم، والإيرادات من الشركات الحكومية.

– يعتمد القطاع الخاص على الاستثمارات، والمبيعات، والتمويل من البنوك والمستثمرين.

٤ . المرونة والابتكار:

– القطاع العام غالبًا أقل مرونة بسبب البيروقراطية واللوائح الحكومية، مما قد يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

– القطاع الخاص أكثر مرونة وابتكارًا، حيث يستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات السوقية والتكنولوجية.

٥ . المساءلة والرقابة:

– يخضع القطاع العام للرقابة الحكومية والمساءلة من قبل البرلمان أو الجهات التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف الوطنية.

– يخضع القطاع الخاص للمنافسة وقوانين السوق، والرقابة تكون من خلال الجهات التنظيمية والاستثمارات الخاصة.

٦ . الاستمرارية والاستدامة:

– يتمتع القطاع العام بالاستقرار النسبي، حيث لا يتأثر كثيرًا بالتغيرات الاقتصادية مثل القطاع الخاص.

– يتأثر القطاع الخاص بظروف السوق والمخاطر الاقتصادية، مما قد يؤدي إلى تقلبات في الأداء والاستمرارية.

ثالثا – مكونات القطاع العام:

يتكون القطاع العام من عدة كيانات ومؤسسات تؤدي أدواراً مختلفة، وتشمل:

١. المؤسسات الحكومية: وهي تشمل الوزارات والإدارات المركزية التي تدير شؤون الدولة مثل وزارة المالية، وزارة الصحة، وزارة الداخلية. وتعد هذه الجهات مسؤولة عن وضع السياسات وتنفيذ القوانين والإشراف على الخدمات العامة.

٢. الهيئات العامة والمستقلة: بعض المؤسسات الحكومية تتمتع بقدر من الاستقلالية، مثل البنوك المركزية، الهيئات التنظيمية، والجهات الرقابية. وهذه الكيانات تلعب دوراً مهماً في الإشراف على قطاعات محددة مثل المالية، الطاقة، والاتصالات.

٣. الشركات الحكومية: تشمل الشركات التي تملكها الحكومة بالكامل أو جزئياً، وتعمل وفقاً لقوانين السوق، لكنها تساهم في تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، مثل شركات الطيران الوطنية، شركات الطاقة، والمياه.

٤. الخدمات العامة: وتشمل القطاعات التي تديرها الدولة لضمان الرفاه الاجتماعي، مثل التعليم، الصحة، الأمن، النقل، والبنية التحتية.

رابعا – أهمية القطاع العام في الاقتصاد والمجتمع:

تتمثل في الإضطلاع بالأدوار التالية:

١ / الدور الاقتصادي من خلال :

– توفير السلع والخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه والصحة والتعليم .

– دعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار في البنية التحتية والمشروعات التنموية .

– تحقيق الاستقرار المالي والنقدي عبر السياسات الاقتصادية الحكيمة .

٢ . الدور الاجتماعي من خلال :

– تحقيق العدالة الاجتماعية عبر توفير الخدمات للمواطنين بدون تمييز .

– دعم الفئات الأقل حظًا من خلال برامج الرعاية الاجتماعية .

– تعزيز الاستقرار الاجتماعي عبر توفير الوظائف وضمان الأمن .

٣ . الدور السياسي من خلال :

– تنفيذ السياسات الحكومية وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة .

– ضمان تطبيق القانون وإدارة العدالة والأمن العام .

– تعزيز العلاقات الدولية عبر الاتفاقيات الاقتصادية والتجارية .

خامسا – التحديات التي تواجه القطاع العام :

رغم أهميته الكبيرة ودوره الحيوي، إلا أن القطاع العام يواجه تحديات تؤثر على كفاءته، ومنها :

البيروقراطية وتعقيد الإجراءات : يؤدي إلى بطء الخدمات وصعوبة اتخاذ القرارات .

الفساد وضعف الشفافية : يؤثر على ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية .

ضعف الكفاءة التشغيلية: بسبب الهياكل القديمة وقلة الاستثمار في الموارد البشرية.

التحديات المالية: مثل العجز في الميزانيات وسوء إدارة الموارد.

التكيف مع التحولات الرقمية: من حيث تأثير التكنولوجيا على أساليب الإدارة الحكومية.

المدخل الثاني: ماهية الحوكمة في القطاع العام وأهميتها

أولا – ماهية الحوكمة بشكل عام:

الحوكمة – (Governance) هي: مجموعة من القواعد والممارسات والإجراءات التي تُستخدم لتوجيه وإدارة المؤسسات على نحو يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والإدارة والموظفين والعملاء والمجتمع ككل. وتهدف الحوكمة إلى توفير إطار تنظيمي يحدد العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ويضمن اتخاذ القرارات وفقًا لمبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة، مما يعزز الثقة في المؤسسة ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

وتكتسب الحوكمة أهمية متزايدة في مختلف القطاعات، سواء في المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة أو المنظمات غير الربحية، حيث تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر وتحقيق الامتثال للأنظمة والتشريعات المعمول بها. وفي القطاع العام، تسهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمات العامة، وضمان توجيه الموارد بكفاءة نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز المساءلة أمام المواطنين. أما في القطاع الخاص، فتساعد الحوكمة الشركات على تحسين أدائها المالي، وجذب الاستثمارات، وتعزيز سمعتها، والحد من الفساد وسوء الإدارة. كما أن المنظمات غير الربحية تعتمد على الحوكمة لضمان تحقيق رسالتها بأعلى درجات الكفاءة والشفافية، مما يعزز ثقة المتبرعين والمستفيدين من خدماتها.

ومن الأهداف الرئيسية للحوكمة تعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بطريقة واضحة ودقيقة تتيح لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة. كما تهدف إلى تحقيق المساءلة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل المؤسسة، مما يسهل محاسبة الأفراد والجهات المعنية عند وقوع أي تقصير أو إخلال بالواجبات. وتعتبر النزاهة أيضًا من الأهداف المحورية للحوكمة، حيث تضمن التزام المؤسسة بمعايير الأخلاق المهنية والالتزام بالقوانين واللوائح، مما يعزز بيئة عمل عادلة ومستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الحوكمة إلى تحقيق العدالة بين جميع الأطراف المعنية، من خلال حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وضمان عدم استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصلحة المؤسسة أو المجتمع.

ولا تقتصر الحوكمة على وضع القواعد والإجراءات، بل تشمل أيضًا آليات الرقابة والإشراف لضمان الامتثال لمبادئها. إذ تتضمن الحوكمة تشكيل مجالس الإدارة واللجان الرقابية التي تقوم بمتابعة أداء الإدارة التنفيذية، وتقديم التوجيهات اللازمة، واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة. كما تتطلب الحوكمة وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، تتيح للمؤسسة تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والتعامل معها بفعالية، مما يقلل من التحديات التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة وأدائها.

ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تلعب دورًا أساسيًا في التكيف مع المتغيرات العالمية وتحقيق الاستدامة. فمثلاً، في ظل التحول الرقمي وانتشار التقنيات الحديثة، تواجه

المؤسسات تحديات جديدة تتطلب تحديث سياساتها وإجراءاتها الحوكمية لضمان حماية البيانات، والامتثال للقوانين الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني. كما أن الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية يجعل الحوكمة ضرورة لضمان التزام المؤسسات بالممارسات المسؤولة التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية.

وعليه، فإن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القوانين واللوائح، بل هي ثقافة مؤسسية يجب أن تترسخ في جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وعدالة، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وضمان استمرارية المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية.

ثانيا – ماهية الحوكمة في القطاع العام:

تشير الحوكمة في القطاع العام – (Governance in the Public Sector) إلى: مجموعة من السياسات والأنظمة التي تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات الحكومية، وضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في صنع القرار. وهي تشمل القوانين، والهياكل المؤسسية، والإجراءات التي تضمن أداءً حكومياً يتسم بالكفاءة والنزاهة.

كما تعرف حوكمة القطاع العام من خلال تعريفات المنظومات الدولية وفق مايلي:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): تعرف الحوكمة بأنها الإطار الذي يتم من خلاله ممارسة السلطة في القطاع العام، بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

الأمم المتحدة: ترى أن الحوكمة في القطاع العام تشمل آليات اتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات العامة، والتفاعل مع المجتمع المدني لضمان تحقيق التنمية العادلة.

البنك الدولي: يُعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها الأسلوب الذي تُدار به الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وبناء عليه يمكن تقديم مفهوم شامل للحوكمة في القطاع العام على أنها: مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر باختصار فإن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

ثالثا – أهمية الحوكمة في القطاع العام:

تعتمد الحكومات الفعّالة على نظم حوكمة قوية لضمان استخدام الموارد العامة بكفاءة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات. ومن أبرز فوائد الحوكمة في القطاع العام التي تجعلها ذات أهمية كبيرة تستهدف كنهج معياري علمي يجب السير على هداه ما يلي:

١. تعزيز الشفافية والمساءلة: تساعد الحوكمة في الحد من الفساد الإداري عبر تعزيز الإفصاح عن المعلومات، وإتاحة الفرصة للمواطنين لمساءلة المسؤولين.

٢. تحسين كفاءة الإنفاق العام: من خلال وضع سياسات مالية واضحة وإجراءات رقابية تحدّ من الهدر والاختلاس.

٣. تعزيز ثقة المواطنين: عندما تكون المؤسسات الحكومية خاضعة لنظم حوكمة قوية، يزداد مستوى رضا المواطنين وثقتهم في الأداء الحكومي.

٤. تحقيق التنمية المستدامة: تساعد الحوكمة الجيدة في توجيه الموارد نحو المشروعات التنموية التي تلبي احتياجات المجتمع، مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية.

٥. جذب الاستثمارات: الحكومات التي تتمتع بحوكمة جيدة تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، نظراً لوجود بيئة قانونية واضحة ومستقرة.

المدخل الثالث: طبيعة الإختلافات بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص

الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والآليات التي تضمن الشفافية، المساءلة، والكفاءة في إدارة المؤسسات. وعلى الرغم من تشابه المبادئ الأساسية التي تحكم مطلوبات الحوكمة في القطاعين، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص بسبب طبيعة كل قطاع وأهدافه. وتتمثل هذه الإختلافات (أو الفروقات) في ما يلي:

١. الهدف الأساسي:

– القطاع الخاص: تحقيق الأرباح وتعظيم قيمة المساهمين.

– القطاع العام: تقديم الخدمات العامة وتحقيق المصلحة العامة.

٢. مصدر التمويل:

– القطاع الخاص: الاستثمارات الخاصة والمبيعات.

– القطاع العام: الإيرادات الحكومية (الضرائب، الرسوم، الموارد العامة).

٣. المساءلة:

– القطاع الخاص: مساءلة أمام مجلس الإدارة والمساهمين.

– القطاع العام: مساءلة أمام البرلمان، القضاء، والمواطنين.

٤. الشفافية:

– القطاع الخاص: الإفصاح حسب القوانين التنظيمية ومتطلبات السوق.

– القطاع العام: ملزم بالإفصاح عن الميزانيات والسياسات العامة.

٥. آليات الرقابة والإشراف:

- القطاع العام: تشرف وتراقب جهات متعددة مثل ديوان المحاسبة، الهيئات التشريعية، أجهزة مكافحة الفساد، والرقابة الداخلية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

- القطاع الخاص: الإشراف والرقابة يتم من خلال مجالس الإدارة، المدققين الخارجيين، والهيئات التنظيمية مثل هيئات سوق المال والمراجعة الداخلية.

٦. الإطار القانوني والتنظيمي:

- القطاع العام: يخضع للوائح وقوانين حكومية صارمة مثل القوانين المالية والمحاسبية الوطنية، إضافة إلى الضوابط التشريعية والتنظيمية التي تفرضها الحكومات والبرلمانات.

- القطاع الخاص: يتبع قوانين الشركات، وقواعد الحوكمة المؤسسية مثل تلك التي تصدرها الهيئات التنظيمية للأسواق المالية والبورصات. هناك قدر من المرونة مقارنةً بالقطاع العام.

٧. أصحاب المصلحة:

- القطاع العام: يشمل المواطنين، الحكومة، الأجهزة الرقابية، المؤسسات الدولية، والهيئات التشريعية. يتم التركيز على تلبية تطلعات جميع فئات المجتمع.

- القطاع الخاص: يركز على المساهمين والمستثمرين بشكل أساسي، إضافةً إلى العملاء والموظفين والموردين، لكن الهدف الأساسي هو زيادة الأرباح والقيمة السوقية.

٨. الاستدامة وإدارة المخاطر

– القطاع العام: يركز على الاستدامة الاجتماعية والبيئية، وضمان الاستقرار الاقتصادي عبر سياسات مالية ونقدية مدروسة. المخاطر تشمل العجز المالي، الفساد، وعدم كفاءة تقديم الخدمات.

– القطاع الخاص: يركز على استدامة الأرباح، تقليل المخاطر المالية، وحماية العلامة التجارية. تشمل المخاطر التغيرات في الأسواق، القوانين الجديدة، والمنافسة.

٩. المرونة في اتخاذ القرار:

– القطاع العام: يعاني من البيروقراطية بسبب الحاجة إلى الامتثال للقوانين والإجراءات الطويلة، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات.

– القطاع الخاص: أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات، مما يتيح استجابة أسرع لظروف السوق والتغيرات الاقتصادية.

١٠. الهيكل التنظيمي وآلية صنع القرار:

– القطاع العام: هياكل تنظيمية هرمية تعتمد على السلطة المركزية، مع تركيز كبير على الامتثال الإداري والتنظيمي.

– القطاع الخاص: يتمتع بهياكل تنظيمية مرنة، مع تفويض أكبر للسلطة لضمان الكفاءة والقدرة على الابتكار.

تظهر هذه الفروقات السابقة المقارنة وفي ضؤ متطلبات الحوكمة واغراضها أن الحوكمة في القطاعين رغم انها تعتمد على مباديء واغراض علمية موحدة إلا أن طبيعة القطاعين المختلفة تفرض لكلاهما إنعكاسات ومن ثم مطلوبات استراتيجيات

خاصة في مجالات الرقابة والمساءلة والشفافية والاطار القانوني وطرائق الإدارة وعوامل اخرى يخلقها الإختلاف الحاد. ففي القطاع العام تهدف إلى تحقيق الصالح العام والتنمية المستدامة، بينما في القطاع الخاص يكون التركيز على الربحية وزيادة القيمة السوقية.

المدخل الرابع: مبادئ الحوكمة في القطاع العام

مبادئ الحوكمة في القطاع العام هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى ضمان أن المؤسسات العامة تعمل بطريقة فعالة ومسؤولة وشفافة ونزيهة. كما تشكل هذه المبادئ الأطارالذي يضمن إدارة الموارد العامة بشفافية وكفاءة ونزاهة لتحقيق التنمية المستدامة وخدمة المواطنين بفعالية.

وتتمثل هذه المبادئ في مايلي:

١. الشفافية: الشفافية تعني الإفصاح الواضح عن المعلومات والإجراءات الحكومية بحيث تكون متاحة للجميع، مما يساعد في بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين. وتشمل الشفافية نشر التقارير المالية، والسياسات العامة، ونتائج التدقيق، وتمكين المواطنين من الوصول إلى البيانات والمعلومات الحكومية بسهولة. كما تتطلب أن تكون القرارات الحكومية مبررة ومفهومة للجهات المستفيدة والمراقبين.

٢. المساءلة: المساءلة تعني أن كل مسؤول في الحكومة ملزم بتبرير أفعاله وقراراته أمام الجهات الرقابية والجمهور. وتشمل المساءلة آليات التدقيق الداخلي والخارجي، والرقابة البرلمانية، واللجان المستقلة، إضافةً إلى تمكين المواطنين من تقديم الشكاوى والاعتراضات ضد أي تجاوزات أو سوء إدارة.

٣. الاستقلالية: يجب أن تكون المؤسسات العامة مستقلة في اتخاذ قراراتها وأنشطتها، دون تدخل غير مشروع من قبل الأطراف الخارجية.

٤. سيادة القانون: هذا المبدأ يضمن أن جميع الأفراد والجهات، بما في ذلك الحكومة نفسها، تخضع للقوانين والتشريعات دون استثناء. ويشمل ذلك تطبيق القوانين بإنصاف، واحترام الحقوق والحريات الأساسية، وضمان استقلالية القضاء. بالإضافة بالطبع للعامل الرئيسي أن تكون سيادة القانون تمنع المحسوبية وتحد من التدخلات غير القانونية في القرارات الحكومية.

٥. الكفاءة والفعالية: الكفاءة تعني استخدام الموارد العامة بطريقة تقلل الهدر وتحقق أفضل النتائج، بينما تعني الفعالية تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وفي الوقت المحدد. ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات العامة إلى تبني أفضل الممارسات الإدارية، وتحليل الأداء، وتحسين العمليات التشغيلية لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة من الأموال والموارد المتاحة.

٦. المشاركة: المشاركة تعني إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الحكومي، سواء من خلال الاستشارات العامة، أو المنتديات، أو الاستفتاءات، أو استخدام التكنولوجيا للتواصل مع المواطنين. وهذا المبدأ يضمن أن السياسات الحكومية تلبي احتياجات المجتمع وتعكس أولوياته الحقيقية.

٧. النزاهة ومحاربة الفساد: تتعلق النزاهة بوضع آليات تمنع الفساد وسوء استخدام السلطة، مثل وضع قواعد لسلوك الموظفين الحكوميين، وتعزيز دور الأجهزة الرقابية، وضمان الإفصاح عن تضارب المصالح. أما محاربة

الفساد فيشمل أيضاً تعزيز الرقابة المستقلة، وتمكين الصحافة والمجتمع المدني من أداء دورهم في كشف التجاوزات.

٨. الاستجابة والمرونة: الاستجابة تعني قدرة الحكومة على التعامل السريع مع الأزمات والتغيرات الطارئة، بينما تعني المرونة أن تكون السياسات والبرامج الحكومية قابلة للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ويشمل ذلك تحسين قنوات الاتصال مع الجمهور، واعتماد استراتيجيات قائمة على البيانات، وتطوير خطط استباقية لإدارة المخاطر.

٩. المساواة وعدم التمييز: يضمن هذا المبدأ أن جميع المواطنين يحصلون على نفس الحقوق والخدمات بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرقية أو الجندرية. ويتطلب ذلك وضع سياسات تضمن تكافؤ الفرص، وإزالة أي ممارسات تمييزية في التوظيف أو تقديم الخدمات الحكومية.

١٠. الاستدامة: يجب أن تكون المؤسسات العامة مستدامة في أنشطتها، بما في ذلك استخدام الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات البيئية السلبية.

١١. الاحترام لحقوق الإنسان: يجب أن تحترم المؤسسات العامة حقوق الإنسان، بما في ذلك حقوق الموظفين والمستفيدين من الخدمات.

١٢. التواصل الفعال: يجب أن تكون المؤسسات العامة فعالة في التواصل مع جميع الأطراف، بما في ذلك الموظفين والمستفيدين من الخدمات والشركاء الخارجيين.

١٣. التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو وضع رؤية وأهداف واضحة للحكومة، مع تحديد الوسائل والأطر الزمنية لتحقيقها. ويشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات، ووضع خطط تنفيذية قابلة للقياس والتقييم لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

١٤. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر تعني التعرف على التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على الخدمات الحكومية، سواء كانت اقتصادية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو سياسية، ثم وضع خطط استباقية للتعامل معها. يشمل ذلك تطوير أنظمة إنذار مبكر، وبناء قدرات استجابة سريعة، وإنشاء خطط طوارئ لضمان استمرارية الأعمال الحكومية.

١٥. الرقابة والمراقبة: يجب أن تكون المؤسسات العامة فعالة في الرقابة والمراقبة على مختلف الأصعدة العامة المالية والإدارية وبما في ذلك مراقبة الأداء العام والخاص وتقييمه وتحسينه.

هذه المبادئ المذكوره أنفه تهدف إلى ضمان أن المؤسسات العامة تعمل بطريقة فعالة ومسؤولة وشفافة ومحاسبة، وتحقق الأهداف والغايات التي تم تعيينها لها.

كما أن تطبيق هذه المبادئ في القطاع العام يعزز كفاءة الحكومة، ويزيد من ثقة المواطنين، ويحسن جودة الخدمات العامة.

المدخل الخامس: أهداف الحوكمة في القطاع العام

الحوكمة في القطاع العام تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تعزيز الفعالية والكفاءة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، ومن ثم تضمن إدارة فعالة وعادلة للموارد العامة، وتعزز ثقة المواطنين في الحكومة، وتحسن جودة الخدمات. هذا وجدير بالذكر هنا أن أهداف الحوكمة في القطاع العام تعبر بشكل دقيق ومتشابه عن مبادئ الحوكمة في القطاع العام مع تفصيل أدق فضلا عن الإضافات الأخرى.

وفي مايلي أهم أهداف الحوكمة في القطاع العام:

١. تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية(التشريعات الهياكل التنظيمية العمليات، الأنظمة، ...)، التي تمكنها من:

- الأداء الجيد: إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
- المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبي توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.

٢. غاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأغراض التالية:

– زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام..

– تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.

– تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في إستخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة..

– تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.

– العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.

– رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر..

– إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

٣ .الحد من الفساد: من خلال وضع آليات رقابية فعالة، مثل المراجعة والتدقيق المالي، ونشر تقارير الأداء بانتظام.

٤ . توضيح المسؤوليات: تحديد أدوار وصلاحيات كل جهة حكومية لضمان عدم التداخل أو إساءة استخدام السلطة.

٥ . تحسين كفاءة وفعالية الأداء الحكومي: من خلال تحقيق أعلى قيمة من الموارد العامة وضمان توظيف الأموال العامة بشكل يحقق أقصى منفعة للمواطنين.

٦ . تبني أفضل الممارسات الإدارية: استخدام أدوات الإدارة الحديثة مثل قياس الأداء والتحليل الإحصائي لتحسين القرارات الحكومية.

٧ .تبسيط الإجراءات: تقليل التعقيدات البيروقراطية لتسريع تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات.

٨ . تعزيز سيادة القانون والعدالة وضمان

تنفيذ القوانين بإنصاف: التأكد من تطبيق القوانين واللوائح دون تمييز أو تحيز.

٩ .حماية حقوق المواطنين: توفير آليات تمكن الأفراد من التظلم والطعن في القرارات الحكومية غير العادلة.

١٠ . تعزيز استقلالية القضاء: لضمان عدالة الأحكام المتعلقة بالقطاع العام ومنع التدخلات السياسية.

١١ . تعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار وإشراك المواطنين: بتعزيز دور المجتمع في رسم السياسات العامة من خلال الاستفتاءات، والاستشارات العامة، ومجالس المواطنين.

١٢ . تعزيز التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني: من خلال الشراكات والتنسيق مع المؤسسات غير الحكومية لتعزيز التنمية.

١٣ . استخدام التكنولوجيا في المشاركة: مثل تطبيقات الحكومة الإلكترونية، ومنصات تقديم الاقتراحات والشكاوى.

١٤ . تحقيق التنمية المستدامة بالتخطيط بعيد المدى: وضع خطط استراتيجية تشمل الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية لضمان الاستدامة.

١٥ . إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة: وضع سياسات لضمان الاستخدام الرشيد للموارد مثل المياه والطاقة.

١٦ . مكافحة التغير المناخي : تبني سياسات تحد من انبعاثات الكربون وتحفز التحول نحو الاقتصاد الأخضر.

١٧ . تحسين جودة الخدمات العامة بشكل عام

بضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية : مثل التعليم، والصحة، والنقل، والبنية التحتية، وفقاً لأفضل المعايير.

١٨ . تعزيز الابتكار الحكومي : بتطوير حلول جديدة لتقديم الخدمات العامة بطرق أسرع وأكفأ من خلال الذكاء الاصطناعي والرقمنة.

١٩ . التركيز على قضية رضا المواطنين : باستخدام مؤشرات قياس الأداء لقياس مدى رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وإجراء التحسينات اللازمة.

٢٠ . إنشاء هيئات مكافحة الفساد : مثل أجهزة الرقابة المالية والإدارية التي تراقب أداء المؤسسات الحكومية . وحماية المبلغين عن الفساد بتوفير آليات تتيح للأفراد الإبلاغ عن الفساد دون التعرض للمساءلة أو الانتقام.

٢١ . تعزيز الاستجابة والمرونة في مواجهة الأزمات : من خلال الاستعداد للأزمات بوضع خطط طوارئ لمواجهة الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية، والاضطرابات السياسية.

٢٢ . تعزيز قدرة الحكومة على التكيف : بتصميم سياسات قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات المحلية والعالمية.

٢٣ . استخدام البيانات الضخمة والتكنولوجيا : لتحليل التحديات واتخاذ قرارات مبنية على أدلة دقيقة.

٢٤ . توفير فرص متساوية للجميع: في التوظيف الحكومي، والخدمات، والمشاريع الاقتصادية.

٢٥ . تحسين إدارة المخاطر وضمان استمرارية العمل الحكومي: من خلال التعرف على المخاطر مبكراً سواء كانت مالية، أو بيئية، أو أمنية، أو تكنولوجية، ووضع خطط استباقية لمعالجتها.

٢٦ . تعزيز الأمن السيبراني: لحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة من الهجمات الإلكترونية.

إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب التزاماً حكومياً بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعاون مع مختلف الجهات المعنية، إضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية لضمان استدامة التنمية وتحسين حياة المواطنين.

فهذه الأهداف تهدف إلى تعزيز الفعالية والكفاءة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق الامان والاستقرار وتواصل جودة الخدمات في القطاع العام.

المدخل السادس: الجهات الفاعلة والمكلفة بتطبيقات الحوكمة في القطاع العام

تتطلب الحوكمة في القطاع العام تضافر جهود عدة جهات لضمان الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة. يمكن تصنيف هذه الجهات إلى أربعة مستويات رئيسية: الجهات التشريعية، والجهات التنفيذية، والجهات الرقابية، والجهات الداعمة والمجتمع المدني. وفيما يلي تفصيل لكل منها:

1. **الحكومة والسلطة التنفيذية:**

رغم أن الدوائر الحكومية تختلف من حيث البنية التنظيمية وجهة الارتباط ودورها الوظيفي ومدى الاستقلالية المالية والإدارية، إلا أنه من الواجب أن يكون هناك جهة تتكون من شخص أو مجموعة أشخاص تقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف على التوجيه الاستراتيجي للدائرة الحكومية، والالتزامات المتعلقة بمسؤولياتها. ويتضمن ذلك، الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية والمساءلة في الدائرة، ويشار إليها فيما بعد بـ "الإدارة العليا".

وجدير بالذكر هنا: انه لا يوجد شكل واحد لهيكل الحوكمة يمكن اعتماده في القطاع العام، حيث يختلف هذا الشكل من دائرة حكومية لأخرى وفقًا لطبيعتها. فينما يكون مجلس الإدارة في بعض الوحدات الحكومية المستقلة، ومجلس المفوضين في الهيئات الحكومية هو الجهة المكلفة بالحكومة، يقوم الوزير بهذا الدور في الوزارات والدوائر التي تقع ضمن نطاق مسؤولياته.

وتلعب الحكومة دوراً رئيسياً في وضع السياسات العامة والإشراف على تنفيذها، وتشمل مسؤولياتها في الحوكمة:

- وضع القوانين واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات العامة.
- ضمان تنفيذ خطط التنمية والبرامج الحكومية بفاعلية.
- تعيين قيادات الأجهزة الحكومية وفق معايير الكفاءة والشفافية.

ب. المجالس التشريعية والبرلمانات:

تمثل المجالس التشريعية ركناً أساسياً في حوكمة المؤسسات الحكومية، حيث تقوم بـ:

- سنّ القوانين: التي تنظم عمل القطاع العام وتعزز الشفافية والمساءلة.
- الرقابة على الأداء الحكومي: من خلال الاستجوابات والتقارير البرلمانية.
- إقرار الميزانيات الحكومية: لضمان استخدام الأموال العامة بكفاءة.

ج. الهيئات الرقابية والمحاسبية:

تشمل الأجهزة المسؤولة عن الرقابة المالية والإدارية، مثل:

١. ديوان المحاسبة: الذي يقوم بتدقيق الحسابات الحكومية وكشف المخالفات المالية.

٢. هيئات مكافحة الفساد: التي تتابع قضايا الفساد الإداري وتضمن الامتثال للقوانين.

٣. الهيئات التنظيمية: مثل سلطات المنافسة التي تراقب نزاهة الممارسات الاقتصادية الحكومية.

د. السلطة القضائية:

يضمن القضاء تنفيذ القوانين بشكل عادل، ويُحاسب المسؤولين عن أي تجاوزات، من خلال:

– محاكمة الفاسدين والمسؤولين المتورطين في قضايا استغلال النفوذ.

– حماية حقوق المواطنين ضد أي قرارات إدارية تعسفية.

– دعم استقلالية الهيئات الرقابية والتشريعية عبر الأحكام القضائية العادلة.

هـ. القطاع الخاص والشراكة مع الحكومة:

مع تزايد الخصخصة والتوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أصبح للقطاع الخاص دور في حوكمة المؤسسات الحكومية من خلال:

– تنفيذ المشروعات الحكومية وفق عقود واضحة وشفافة.

– تقديم خدمات مبتكرة تدعم كفاءة الإدارة العامة.

– تعزيز التنافسية في تقديم الخدمات العامة مثل النقل والصحة والتعليم.

و. منظمات المجتمع المدني والإعلام:

تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً حيوياً في تعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال:

– مراقبة الأداء الحكومي والإبلاغ عن المخالفات.

– نشر تقارير دورية حول الفساد وسوء الإدارة العامة.

– تمكين المواطنين من المشاركة في عملية صنع القرار.

أما الإعلام، فيسهم في:

– كشف التجاوزات الحكومية والفساد الإداري.

– زيادة وعي المجتمع حول أهمية الحوكمة الرشيدة.

– الضغط على المسؤولين لتحقيق إصلاحات في الإدارة العامة.

ن. الهياكل التنظيمية لحوكمة القطاع العام:

تتمثل في:

1. اللجان الرقابية داخل المؤسسات الحكومية:

تشمل هذه اللجان وحدات التدقيق الداخلي، ومجالس الإدارة التي تراقب تنفيذ الخطط والسياسات.

2. نظام التقييم والأداء الحكومي:

تعتمد بعض الدول أنظمة تقييم تعتمد على:

– قياس رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

– مقارنة الأداء الفعلي بالخطط الموضوعة.

– مكافأة الموظفين الحكوميين بناءً على الأداء الفعلي.

المدخل السابع: مطلوبات الحوكمة في القطاع العام

تمثل الحوكمة في القطاع العام حجر الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الفعالة للدولة، حيث تهدف إلى تحقيق الكفاءة، الشفافية، المساءلة، وسيادة القانون. وقد أصبح من الضروري في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أن تتبنى الحكومات نهجًا حديثًا للحوكمة يتجاوز الأطر التقليدية ليشمل أبعاداً أكثر تعقيداً وديناميكية، مثل: التحول الرقمي، الإدارة الحديثة، القيادة والإدارة الاستراتيجية الفاعلتان، مكافحة الفساد، التنمية المستدامة، والإصلاح المؤسسي، وتحقيق الكفاءة المستدامة.

إن الرؤية العصرية لمطلوبات الحوكمة الرشيدة والفاعلة في القطاع العام وفق رؤية الكاتب تتطلب رؤية واضحة تقوم على المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، لكن في سياق عصري يراعي التغيرات العالمية والتطورات التقنية والإدارية. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مجموعة من المطلوبات الأساسية التي ينبغي أن تسعى الحكومات لتحقيقها لضمان قطاع عام أكثر كفاءة واستدامة، وذلك وفق رؤية الكاتب كما يلي:

1. حوكمة قائمة على التحول الرقمي:

إن الحوكمة في العصر الرقمي لم تعد تقتصر على الأطر التنظيمية والإدارية التقليدية، بل أصبحت تعتمد على الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتوفير الخدمات بكفاءة أكبر وتعزيز الشفافية والمساءلة. التحول الرقمي لم يعد خياراً بل

ضرورة لضمان تقديم خدمات حكومية أكثر تكاملاً وسرعة، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات.

2. حوكمة في ظل الإدارة الحديثة:

تتطلب الحوكمة في القطاع العام أساليب إدارة حديثة تواكب التطورات التنظيمية والإدارية العالمية، وتعتمد على الابتكار، وإدارة الأداء، والمرونة في وضع السياسات. فالإدارة الحديثة في القطاع العام يجب أن تكون قادرة على تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، وبين اللوائح الصارمة والمرونة في التنفيذ، بما يضمن تحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة.

3. الحوكمة في ظل القيادة الفاعلة والإدارة الاستراتيجية الرشيدة:

لا يمكن للحوكمة أن تحقق أهدافها دون قيادة واعية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، قادرة على التوجيه وصنع القرار بناءً على معايير الأداء والحوكمة الرشيدة. فالقيادة الاستراتيجية تُمكن الحكومات من تبني نهج استباقي في مواجهة التحديات، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة المدى والاستراتيجيات طويلة الأمد.

4. مكافحة الفساد من خلال الحوكمة الرشيدة:

يشكل الفساد أحد أهم العوائق أمام تحقيق الحوكمة الفعالة في القطاع العام، ولذلك فإن تبني سياسات حوكمة صارمة يضمن تقليل فرص الفساد، وتعزيز الشفافية والمساءلة. من خلال تبني نظم رقابة داخلية متقدمة، وتفعيل دور الأجهزة

الرقابية، وتعزيز الوعي المجتمعي، يمكن للحكومات تقليل الفساد وتحقيق إدارة أكثر نزاهة وعدالة.

5. دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة:

إن التنمية المستدامة لم تعد تقتصر على الأبعاد البيئية فحسب، بل تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية. فالقطاع العام هو المحرك الأساسي لهذه التنمية من خلال السياسات والاستراتيجيات التي تضمن الاستدامة المالية، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة. ولذلك، فإن الحوكمة الرشيدة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التنموية للحكومات وتعزيز رفاه المجتمع.

6. الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام:

يتطلب تحقيق الحوكمة في القطاع العام إعادة النظر في الهياكل المؤسسية التقليدية وإصلاحها بما يتناسب مع متطلبات العصر. فإعادة الهيكلة ليست مجرد تعديل تنظيمي، بل هي عملية متكاملة تشمل تحسين الأداء المؤسسي، تطوير التشريعات والسياسات، وتبني نماذج عمل أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات الخدمة العامة.

7. تحقيق الكفاءة المستدامة:

الكفاءة في القطاع العام لا تعني فقط تحسين الأداء وخفض التكاليف، بل تعني تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. فالحكومات مطالبة اليوم بتبني استراتيجيات تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز ثقافة الأداء، وتطبيق نظم قياس الأثر لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة.

يمثل هذا المدخل السابع الجسر الذي يربط بين الإطار النظري لمفهوم الحوكمة في القطاع العام، الذي تم استعراضه في الفصل الأول، وبين الإطار التطبيقي لها، والذي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الثاني. فالمحاور السبعة التي سيتناولها الفصل الثاني ليست مجرد قضايا منفصلة، بل هي عناصر مترابطة تشكل مجتمعة الإطار المتكامل للحوكمة الحديثة في القطاع العام.

ومن هذا المنطلق، فإن الفصل الثاني سيركز على استعراض كيفية تحقيق هذه المطلوبات من خلال استراتيجيات وأدوات عملية، مع تقديم دراسات حالات وأمثلة تطبيقية عصرية توضح كيف يمكن للحوكمة أن تتحول من مجرد مفاهيم نظرية إلى واقع عملي ينعكس إيجابًا على أداء القطاع العام وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

إن الحوكمة في القطاع العام مسؤولية جماعية تتطلب تنسيقًا بين مختلف الجهات التشريعية والتنفيذية والرقابية والمجتمع المدني لضمان تحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد العامة

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي للحوكمة في القطاع العام

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع العام، أصبحت الحوكمة ضرورة لا غنى عنها لضمان الإدارة الفعالة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التنمية المستدامة. فالحوكمة الرشيدة لم تعد مجرد إطار نظري، بل تحولت إلى أداة تطبيقية تسهم في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، وتحسين أدائها، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية معاصرة حول الإطار التطبيقي للحوكمة في القطاع العام، وذلك من خلال سبعة مداخل رئيسية تمثل أبرز قضايا العصر ومستقبل الإدارة العامة. يناقش المدخل الأول دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة، باعتباره أحد المحركات الرئيسية للتطوير الحكومي، حيث يوفر التكنولوجيا حلولاً مبتكرة لتعزيز الشفافية والمساءلة. أما المدخل الثاني، فيتناول الحوكمة في ظل الإدارة الحديثة، التي ترتكز على المرونة والابتكار في تقديم الخدمات العامة.

كما يتطرق الفصل إلى دور القيادة والإدارة الاستراتيجية في تفعيل الحوكمة، حيث تلعب القيادة الفاعلة دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو الأداء المستدام. ويُعنى المدخل الرابع بمكافحة الفساد، باعتبارها ركنًا أساسيًا من أركان الحوكمة الرشيدة، والتي تستند إلى معايير النزاهة والشفافية والمساءلة.

ويمضي الفصل في مناقشة أثر الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة، حيث ترتبط كفاءة القطاع العام بقدرته على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة. كما يُناقش دور الحوكمة في الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام، لضمان بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة. وأخيراً، يتناول الفصل العلاقة بين الحوكمة والكفاءة المستدامة، باعتبارها عاملاً حاسماً في تحسين استخدام الموارد وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

من خلال هذه المداخل السبعة، يسعى الفصل إلى تقديم تصور عملي حول كيفية تطبيق الحوكمة في القطاع العام بطرق تواكب متطلبات العصر، وتعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة للتحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

المدخل الأول: دور التحول الرقمي في تحقيق وتعزيز مطلوبات الحوكمة في القطاع العام

يشكل التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تعزز حوكمة القطاع العام، حيث يساهم في تحسين الشفافية، والكفاءة، والمساءلة، والقدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين. من خلال اعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحكومة الإلكترونية، ويمكن للحكومات تحقيق مستويات أعلى من الفعالية في تقديم الخدمات العامة وإدارة الموارد في ظل الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي المختلفة.

في هذا الوجهه، سنناقش مفهوم التحول الرقمي وأهميته ومكوناته وانواعه، وأبرز الأدوات والتقنيات المستخدمة، والدور الهام للتحول الرقمي في مجال حوكمة القطاع العام، إضافةً إلى استعراض تجارب دولية ناجحة والتحديات التي تواجه الحكومات في تبني الرقمنة والحلول المقترحة لها في ضؤ مطلوبات الحوكمة.

أولا – ماهية التحول الرقمي وأهميته ومكوناته وأنواع تقنياته بشكل عام:

أ / ماهية التحول الرقمي:

تتعدد تعريفات التحول الرقمي وفق طبيعته التقنية ووفق المجالات التي يخدم أغراضها.

وفي مايلي نستعرض ثلاثة تعريفات للتحول الرقمي:

1. التحول الرقمي – Digital Transformation

هو: عملية تبني التكنولوجيا الرقمية لإعادة هيكلة العمليات والإجراءات والخدمات داخل المؤسسات، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة المستخدم، ودعم الابتكار.و لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغييراً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات، وتطوير نماذج الأعمال، وتبني ثقافة رقمية تتيح التكيف السريع مع المتغيرات

٢. التحول الرقمي هو: عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسات بهدف تحسين الأداء، وتقديم خدمات أكثر كفاءة، وتعزيز القدرة على الابتكار. ولا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات التقنية، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات ونماذج الأعمال وتغيير الثقافة التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

٣. التحول الرقمي في القطاع العام في ضوء مطلوبات الحوكمة يشير إلى: عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، والحوسبة السحابية، في تقديم الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحسين صنع القرار.و يتم ذلك بهدف تحقيق شفافية أكبر، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

أما من منظور مطلوبات الحوكمة تحديدا، فإن التحول الرقمي يجب أن يلتزم بعدة معايير لضمان تحقيق الفاعلية والاستدامة، وتشمل هذه المطلوبات:

– الشفافية والمساءلة: يجب أن تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع العمليات والإجراءات بسهولة، مما يعزز الشفافية ويحدّ من الفساد الإداري.

– المشاركة والعدالة: يجب أن يكون التحول الرقمي شاملاً، يضمن استفادة جميع المواطنين والجهات الحكومية، دون إقصاء لأي فئة، مع تعزيز قنوات المشاركة الإلكترونية.

– الكفاءة والفعالية: يجب أن تؤدي الرقمنة إلى تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكلفة التشغيلية، وزيادة سرعة الإنجاز.

– إدارة المخاطر والأمن السيبراني: يتطلب التحول الرقمي إطاراً قويًا لحماية البيانات وضمان أمن المعلومات، خاصة في ظل تزايد التهديدات السيبرانية.

– الإطار القانوني والتنظيمي: يجب أن يكون هناك إطار قانوني واضح يدعم التحول الرقمي، ويتماشى مع التشريعات المحلية والدولية، لضمان الامتثال والحد من المخاطر القانونية.

– الاستدامة والابتكار: ينبغي أن يكون التحول الرقمي مستدامًا، ويدعم التطوير المستمر، من خلال الاستثمار في البحث والتطوير وتبني التقنيات الحديثة.

– القدرة على خدمة أغراض الحوكمة ومطلوباتها بفاعلية وتحقيق النفع الملموس.

ب / أهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات والحكومات، حيث يؤدي إلى:

١. رفع الكفاءة التشغيلية: حيث يقلل من التكاليف التشغيلية عبر أتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين الإنتاجية.

٢. تحسين جودة الخدمات: حيث يتيح تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وملاءمة للمستفيدين من خلال الحلول الرقمية.

٣. تعزيز القدرة التنافسية: حيث يوفر ميزة تنافسية عبر تحسين الابتكار، وتمكين الشركات من الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

٤. دعم اتخاذ القرار: حيث يعتمد فيه على البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.

٥. تمكين الاستدامة: يسهم في تقليل استهلاك الموارد، والحد من الأثر البيئي عبر التحول إلى الحلول الرقمية الصديقة للبيئة.

٦. تعزيز الأمن السيبراني: يتيح تبني حلول أمنية متقدمة لحماية البيانات والمعلومات من التهديدات السيبرانية.

ج/ مكونات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي تكامل عدة مكونات رئيسية تشمل:

1. البنية التحتية الرقمية:

تشمل الشبكات السريعة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، والتي تمثل الأساس لتطوير الأنظمة الرقمية.

2. البيانات والتحليلات:

يشمل جمع البيانات من مصادر متعددة، وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والبيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار.

3. التكنولوجيا والبرمجيات:

تضم الأنظمة الذكية، والمنصات الرقمية، والروبوتات، والبلوك تشين، والتطبيقات السحابية، التي تُمكن المؤسسات من تنفيذ عملياتها بكفاءة.

4. رأس المال البشري والثقافة الرقمية:

يشمل تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيير، وتبني ممارسات العمل المرنة.

5. الحوكمة والسياسات الرقمية:

تتضمن اللوائح، والتشريعات، وإجراءات الأمن السيبراني، والمعايير التي تضمن التحول الرقمي الآمن والفعال وفقًا لأفضل الممارسات.

6. التجربة الرقمية للمستخدمين:

يشمل تحسين التفاعل بين المستخدمين والخدمات الرقمية عبر تصميم واجهات سهلة الاستخدام، وتقديم حلول تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء والمواطنين.

د/ أنواع تقنيات التحول الرقمي:

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التقنيات المتطورة التي تدعم الأتمتة وتحليل البيانات وتحسين التفاعل بين الأنظمة والمستخدمين. ومن أبرز هذه التقنيات:

1. البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة:

تشكل البيانات أحد أهم محاور التحول الرقمي، حيث تتيح جمع وتحليل كميات هائلة من المعلومات لاتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة. تستخدم المؤسسات البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء، وتحسين العمليات، واستكشاف فرص جديدة للنمو.

2. إنترنت الأشياء (IoT):

يسمح إنترنت الأشياء بربط الأجهزة والأدوات المختلفة عبر الإنترنت، مما يتيح تبادل البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي. يتم استخدامه في المدن الذكية، والصناعة، والزراعة، والرعاية الصحية لتحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

3. الحوسبة السحابية:

تعد الحوسبة السحابية من أهم ركائز التحول الرقمي، حيث توفر إمكانية تخزين ومعالجة البيانات عن بُعد، مما يقلل من الحاجة إلى بنية تحتية تقليدية ويزيد من مرونة الشركات في التعامل مع التكنولوجيا. تساعد الحوسبة السحابية على تقليل التكاليف وتحسين الأمن السيبراني وسهولة الوصول إلى البيانات من أي مكان.

4. تقنية البلوك تشين (Blockchain):

تُستخدم تقنية البلوك تشين في تعزيز الأمان والشفافية من خلال إنشاء سجلات غير قابلة للتغيير يتم تخزينها بشكل لامركزي. تُستخدم في المعاملات المالية، والعقود الذكية، وسلاسل التوريد لضمان النزاهة وتقليل المخاطر الاحتيالية.

5. الأتمتة والروبوتات (RPA – Robotic Process Automation):

تمكن الأتمتة الروبوتية من تنفيذ المهام المتكررة والمملة تلقائيًا باستخدام برمجيات ذكية، مما يقلل الأخطاء البشرية، ويزيد من الكفاءة، ويوفر الوقت والموارد. تُستخدم في قطاعات مثل البنوك، وخدمة العملاء، والموارد البشرية، وسلاسل الإمداد.

6. الذكاء الاصطناعي (AI) – المحرك الأهم للتحول الرقمي:

يعتبر الذكاء الاصطناعي أكثر التقنيات تأثيراً في التحول الرقمي، حيث يتيح للأنظمة تعلم الأنماط، واتخاذ قرارات ذكية، وتحليل البيانات بسرعة فائقة. يتجلى تأثير الذكاء الاصطناعي في:

– تحليل البيانات والتنبؤات المستقبلية: يُستخدم في التنبؤ بالاتجاهات واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على البيانات.

– المساعدات الذكية: مثل روبوتات الدردشة وخوارزميات التوصية التي تُحسّن تجربة العملاء.

– القيادة الذاتية: تُستخدم في السيارات الذكية وتحليل البيانات البيئية لتوفير تجربة قيادة آمنة.

– الأمن السيبراني: يساعد في كشف التهديدات السيبرانية والحد من المخاطر الأمنية.

– الذكاء الاصطناعي: يمثل ثورة في التحول الرقمي لأنه لا يكتفي فقط بتحليل البيانات، بل يمكنه التعلم والتكيف وتحسين الأداء بمرور الوقت، مما يجعله الركيزة الأساسية لمستقبل التكنولوجيا الرقمية.

إن التحول الرقمي يعد عاملاً محوريًا في تطوير المؤسسات والقطاعات المختلفة، حيث يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، ورفع جودة الحياة. ومع التطورات السريعة في التكنولوجيا، أصبح تبني التحول الرقمي ضرورة ملحة للبقاء والتنافس في بيئة الأعمال الحديثة.

ثانيا – الفرق بين الحوكمة التقليدية والحوكمة الرقمية:

في مايلي مقارنة بين الحوكمة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية وبطء الخدمات وبط المنافع والحوكمة الرقمية، وذلك لأغراض إستشفاف منافع الحوكمة القائمة على التحول الرقمي:

١ . المفهوم والأساس:

– الحوكمة التقليدية: تعتمد على الأنظمة الورقية والإجراءات اليدوية لاتخاذ القرارات والإشراف على العمليات الإدارية.

– الحوكمة الرقمية: تستند إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي لتسهيل وتحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرار.

٢ . الشفافية والمساءلة:

– الحوكمة التقليدية: قد تعاني من محدودية الشفافية بسبب الاعتماد على المستندات الورقية والتقارير الدورية.

– الحوكمة الرقمية: توفر مستوى عالٍ من الشفافية عبر الأنظمة الرقمية التي تسجل البيانات بشكل آني وقابل للتدقيق بسهولة.

٣ . الكفاءة وسرعة الأداء:

– الحوكمة التقليدية: تتسم بالبطء بسبب الإجراءات البيروقراطية والاعتماد على المراسلات الورقية.

– الحوكمة الرقمية: تتيح تنفيذ العمليات بسرعة أكبر عبر الأتمتة والذكاء الاصطناعي، مما يحسن الكفاءة التشغيلية.

٤ . الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار :

– الحوكمة التقليدية : تعتمد على تقارير دورية يدوية، مما قد يؤدي إلى تأخر المعلومات وصعوبة الوصول إليها .

– الحوكمة الرقمية : تتيح الوصول الفوري إلى البيانات والمعلومات المحدثة، مما يعزز دقة وسرعة اتخاذ القرار .

٥ . التكاليف التشغيلية :

– الحوكمة التقليدية : تكاليف مرتفعة بسبب الحاجة إلى الطباعة، الأرشفة الورقية، وإجراءات الموارد البشرية المكثفة .

– الحوكمة الرقمية : تقلل التكاليف عبر تقليل الاعتماد على الورق، وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية .

٦ . الأمان وحماية البيانات :

– الحوكمة التقليدية : عرضة لفقدان البيانات بسبب الأخطاء البشرية أو الكوارث الطبيعية أو التخريب المتعمد .

– الحوكمة الرقمية : توفر مستويات أعلى من الأمان عبر التشفير، والتحقق متعدد العوامل، والنسخ الاحتياطي السحابي .

٧ . الامتثال للقوانين والتشريعات :

– الحوكمة التقليدية : قد تواجه تحديات في الامتثال بسبب تعقيد اللوائح وصعوبة التتبع اليدوي للامتثال .

– الحوكمة الرقمية: تسهل الامتثال من خلال الأنظمة الذكية التي تراقب الالتزام بالقوانين تلقائيًا.

٨. التفاعل مع أصحاب المصلحة:

– الحوكمة التقليدية: التواصل يتم عبر البريد التقليدي، الاجتماعات الشخصية، والهاتف، مما يستهلك وقتًا طويلاً.

– الحوكمة الرقمية: توفر قنوات تواصل حديثة مثل المنصات الرقمية، التطبيقات الذكية، والذكاء الاصطناعي التفاعلي.

٩. الابتكار والتطوير المستمر:

– الحوكمة التقليدية: تفتقر إلى المرونة في التكيف مع التغيرات الحديثة وتتطلب وقتًا أطول لتنفيذ التطويرات.

– الحوكمة الرقمية: تدعم الابتكار المستمر عبر الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي.

١٠. الاستدامة وحماية البيئة:

– الحوكمة التقليدية: تؤدي إلى استهلاك كبير للموارد الطبيعية (الورق، الطاقة، النقل).

– الحوكمة الرقمية: تسهم في تقليل الأثر البيئي من خلال تقليل استخدام الورق والطاقة بفضل الأتمتة والتحول الرقمي.

خلاصة: إن الحوكمة التقليدية مناسبة في البيئات التي لم تعتمد التكنولوجيا بشكل كامل، لكنها تعاني من البطء وارتفاع التكاليف.

أما الحوكمة الرقمي فهي أكثر كفاءة وشفافية وأمانًا، وتتيح التحول السريع نحو بيئة إدارية أكثر تطوراً واستدامة.

وفق هذه المقارنة، يتضح أن التحول إلى الحوكمة الرقمية أصبح ضروريًا لتحقيق كفاءة أكبر، تقليل التكاليف، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للقطاع العام والخاص.

ثالثا – دور التحول الرقمي في حوكمة القطاع العام:

يُعد التحول الرقمي أداةً قوية لدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة، ويمكن تلخيص فوائده فيما يلي:

1. تعزيز الشفافية:

من خلال:

– إتاحة البيانات الحكومية للجمهور من خلال منصات مفتوحة.

– نشر العقود والميزانيات وتقارير الأداء الحكومي إلكترونيًا.

٢. تحسين المساءلة والمحاسبة:

من خلال:

– تتبع العمليات المالية والإدارية بشكل آلي لتقليل الفساد.

– تمكين المواطنين من الإبلاغ عن المخالفات من خلال تطبيقات إلكترونية.

٣. رفع كفاءة الخدمات الحكومية:

من خلال:

– تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتسريع العمليات.

– تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي.

٤. تعزيز التواصل الحكومي مع المواطنين:

من خلال:

– توفير قنوات متعددة للتفاعل مثل مواقع الإنترنت والتطبيقات الذكية.

– استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل احتياجات المجتمع وصياغة السياسات.

٥. تقليل التكاليف وتحسين إدارة الموارد:

من خلال:

– أتمتة العمليات الحكومية يقلل من الحاجة إلى المكاتب والمستندات الورقية.

– استخدام البيانات الضخمة لتحسين اتخاذ القرارات.

رابعا – تجارب دولية ناجحة في التحول الرقمي في ضؤ مطلوبات الحوكمة بالقطاع العام:

وهي تجارب أهم الدول التي تبنت تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع العام، كما يلي:

أ. الإمارات العربية المتحدة – الحكومة الذكية:

– تطوير "حكومة دبي الذكية"، التي توفر أكثر من ٢٥٠ خدمة إلكترونية.

– إطلاق منصة "تم" في أبوظبي، التي تتيح تنفيذ جميع المعاملات الحكومية رقميًا.

– توظيف الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات وتحليل البيانات الحكومية.

ب. إستونيا – أول حكومة رقمية في العالم:

– جميع الخدمات الحكومية متاحة عبر الإنترنت، باستثناء الزواج والطلاق.

– استخدام البلوك تشين في حفظ السجلات الحكومية ومنع التلاعب بها.

– تطوير بطاقة هوية إلكترونية تتيح للمواطنين التصويت عبر الإنترنت.

ج. سنغافورة – الحكومة القائمة على البيانات:

– استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات المواطنين وتطوير السياسات العامة.

– تطبيق تقنيات إنترنت الأشياء لمراقبة حركة المرور وتحسين المواصلات العامة.

– تفعيل خدمات الدفع الرقمي في جميع المعاملات الحكومية.

خامسا – دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة القطاع العام:

في عصر التحول الرقمي، أصبح الذكاء الاصطناعي(Artificial Intelligence) أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الحوكمة في القطاع العام. يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار، وزيادة الشفافية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات الحكومية وتقليل الفساد.

تتناول هذه الجزئية الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي على الحوكمة العامة، مع التركيز على تطبيقاته، وتحدياته، ومتطلبات نجاحه.

1. تعريف الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي هو: مجال علمي وتقني يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على تحليل البيانات، والتعلم من الأنماط، واتخاذ القرارات بطريقة تحاكي الذكاء

البشري. تشمل تطبيقاته التعلم العميق، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتحليلات التنبؤية.

2. العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والحوكمة:

يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الحوكمة من خلال:

– تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة

– تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر الحكومي

– تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تحليل الأنماط والكشف عن الفساد

٣. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في حوكمة القطاع العام:

تتمثل في:

ا. تعزيز الشفافية والمساءلة:

من خلال:

– استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل الوثائق الحكومية للكشف عن الأخطاء والمخالفات المحتملة.

– التحليل التنبئي لرصد الفساد عبر تحليل الأنماط في العقود والمشتريات الحكومية.

ب. تحسين كفاءة الخدمات الحكومية:

من خلال:

– التشغيل الآلي للخدمات العامة عبر روبوتات الدردشة التي ترد على استفسارات المواطنين.

– إدارة الموارد البشرية بكفاءة عبر الذكاء الاصطناعي لتقييم أداء الموظفين وتحديد احتياجات التدريب.

ج. اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

من خلال:

– القدرة على تقديم التحليلات التنبؤية لاستخدام البيانات السابقة لتحديد الاتجاهات المستقبلية، مثل احتياجات الإسكان أو توزيع الميزانية.

– المساعدة صناع القرار في وضع سياسات أكثر دقة بناءً على البيانات الضخمة.

د. تحسين الأمن السيبراني وحماية البيانات:

من خلال:

– اكتشاف الهجمات السيبرانية والتصدي لها باستخدام الذكاء الاصطناعي في رصد الأنشطة المشبوهة.

– حماية البيانات الشخصية عبر أنظمة التشفير والذكاء الاصطناعي المتطور.

ه. إدارة الأزمات والكوارث:

من خلال:

– التنبؤ بالكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية بناءً على أنماط البيانات التاريخية.

– تحسين الاستجابة السريعة عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي التي توفر حلولاً فورية للأزمات.

٤ . تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في ضؤ مطلوبات الحوكمة بالقطاع العام ومقترحات الحلول:

أ . التحديات التقنية:

نقص البنية التحتية الرقمية في بعض الحكومات

الحلول:

– الاستثمار في تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير مراكز بيانات قوية وآمنة.

– تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص للاستفادة من الخبرات التقنية وتطوير حلول متقدمة.

– اعتماد الحوسبة السحابية لتمكين المؤسسات من الوصول إلى خدمات الذكاء الاصطناعي دون الحاجة لاستثمارات ضخمة.

الحاجة إلى تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي متقدمة ومتوافقة مع بيئة العمل الحكومي

الحلول:

– تصميم حلول ذكاء اصطناعي مخصصة للقطاع الحكومي، تأخذ في الاعتبار متطلبات الحوكمة والشفافية.

– تطوير شراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث لتعزيز الابتكار في هذا المجال.

– تبني معايير عالمية لتطوير وتطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاع العام.

ب . التحديات القانونية والأخلاقية:

القوانين واللوائح غير المتطورة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي

الحلول :

– تحديث التشريعات الوطنية لضمان تنظيم فعال لاستخدام الذكاء الاصطناعي مع مراعاة حقوق الأفراد والمؤسسات .

– إنشاء هيئات رقابية متخصصة لمتابعة وتقييم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي .

– تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة لضمان الشفافية والمساءلة في استخدام الذكاء الاصطناعي .

المخاوف بشأن الخصوصية وحماية البيانات الشخصية

الحلول :

– وضع سياسات صارمة لحماية البيانات وضمان الامتثال للمعايير الدولية مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) .

– اعتماد تقنيات التشفير وحماية البيانات لضمان عدم تسرب المعلومات الحساسة .

– توعية الموظفين والجمهور بأهمية حماية البيانات الشخصية وأفضل الممارسات في هذا المجال .

ج . التحديات الاجتماعية والإدارية :

مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية

الحلول :

– تنفيذ استراتيجيات لإدارة التغيير تشمل تعزيز الوعي بفوائد الذكاء الاصطناعي.

– تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية عبر التحفيز والتقدير.

– البدء بمشاريع تجريبية لإثبات كفاءة الذكاء الاصطناعي وإظهار نتائجه الإيجابية.

الحاجة إلى تدريب وتأهيل الموظفين الحكوميين لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفعالية

الحلول:

– إطلاق برامج تدريبية شاملة لبناء القدرات الرقمية لموظفي القطاع العام.

– توفير دورات متخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.

– تعزيز ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع الحكومي.

٥. متطلبات نجاح الذكاء الاصطناعي في ضؤ مطلوبات الحوكمة بالقطاع العام:

أ. تطوير البنية التحتية الرقمية:

من خلال:

– الاستثمار في الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة.

– إنشاء مراكز متخصصة للذكاء الاصطناعي داخل الحكومات.

ب. تعزيز التشريعات والسياسات:

من خلال:

– وضع لوائح لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام.

– حماية حقوق المواطنين في البيانات الشخصية والأمن السيبراني.

ج. بناء القدرات البشرية:

من خلال:

– تدريب الموظفين الحكوميين على الذكاء الاصطناعي.

– تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية.

د. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص:

من خلال:

– الشراكة مع الشركات التقنية لتطوير حلول ذكاء اصطناعي متقدمة.

– الاستفادة من الأبحاث الأكاديمية في تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة.

٦. تجارب دولية ناجحة في استخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة بالقطاع العام:

أ. الإمارات العربية المتحدة:

– تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحكومة الذكية، مثل منصة "UAE Pass" للخدمات الحكومية الرقمية.

ب. سنغافورة:

استخدام الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء الحكومي وتقديم الخدمات العامة بكفاءة.

ج. إستونيا:

دمج الذكاء الاصطناعي في الأنظمة القضائية والتصويت الإلكتروني لتعزيز الشفافية.

هذا وجدير بالذكر هنا إيضاح: أن الذكاء الإصطناعي يلعب دوراً محوريًا في تعزيز الحوكمة في القطاع العام عبر المحاور الستة التطبيقية التي تمثل الرؤية العصرية من وجهة نظر الكاتب في سبيل تحقيق الحوكمة الرشيدة بالقطاع العام وذلك وفق ما يلي:

١. في ظل الإدارة الحديثة: يساعد الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الإدارية، وتحسين اتخاذ القرارات عبر التحليلات التنبؤية، مما يقلل البيروقراطية ويعزز كفاءة الأداء الحكومي.

٢. في ظل القيادة والإدارة الاستراتيجية: يوفر الذكاء الاصطناعي رؤى تحليلية متقدمة لدعم التخطيط الاستراتيجي، ويساعد في تحديد التوجهات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات الضخمة.

٣. في مكافحة الفساد: يساهم الذكاء الاصطناعي في اكتشاف الأنماط غير الطبيعية في المعاملات الحكومية، مما يساعد في كشف التلاعب المالي وتعزيز الرقابة والشفافية.

٤. في تحقيق التنمية المستدامة: يسرّع الذكاء الاصطناعي من تبني الحلول الذكية لإدارة الموارد، وتحسين استهلاك الطاقة والمياه، وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية.

٥. في الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المؤسسية، وتحديد الهياكل غير الفعالة، واقتراح نماذج تشغيل أكثر كفاءة، مما يسهم في إصلاح القطاع العام.

٦. في تحقيق الكفاءة المستدامة: يعزز الذكاء الاصطناعي الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوفير حلول ذكية لتحليل الأداء وتطوير السياسات.

بالتالي، الذكاء الاصطناعي ليس مجرد أداة تقنية، بل هو عنصر جوهري لدعم الحوكمة الرشيدة، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز الشفافية في القطاع العام.

خلاصة: يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً حاسماً في تعزيز حوكمة القطاع العام، من خلال تحسين الشفافية، والكفاءة، واتخاذ القرار. ومع ذلك، فإن نجاحه يعتمد على توافر البنية التحتية الرقمية، وتحديث التشريعات، وتدريب الموارد البشرية.

سادساً – التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع العام والحلول المقترحة في ضوء مطلوبات الحوكمة:

أ. التحديات التقنية:

– الحاجة إلى بنية تحتية رقمية قوية.

– ضعف الأمن السيبراني، مما يعرض البيانات الحكومية للاختراق.

الحلول المقترحة:

– تعزيز البنية التحتية الرقمية: تخصيص ميزانيات كافية لتطوير شبكات الإنترنت، مراكز البيانات، والحوسبة السحابية بما يضمن استيعاب التحول الرقمي.

– تعزيز الأمن السيبراني: تبني استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني تشمل التشفير المتقدم، أنظمة كشف التسلل، والتحديث المستمر للبروتوكولات الأمنية.

– اعتماد المعايير الدولية: الالتزام بالمعايير والبروتوكولات العالمية في تطوير الأنظمة الرقمية للحفاظ على التكامل والأمان.

– تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص: الاستفادة من خبرات الشركات التكنولوجية الرائدة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز أمن المعلومات.

ب. التحديات التشريعية والقانونية:

– غياب قوانين واضحة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

– الحاجة إلى تحديث التشريعات لتواكب التطورات التكنولوجية.

الحلول المقترحة:

– سن تشريعات رقمية شاملة: تطوير قوانين تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وحماية الخصوصية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.

– إنشاء هيئات رقابية متخصصة: تكوين جهات رقابية مستقلة لضمان الامتثال للقوانين الرقمية ومراقبة استخدام التكنولوجيا بشكل أخلاقي وفعال.

– تحديث اللوائح الحكومية: مراجعة التشريعات بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتطورات التقنية.

– التعاون الدولي: الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في سن القوانين الرقمية وتطبيقها لضمان بيئة قانونية متماسكة.

ج. التحديات البشرية والإدارية:

– مقاومة بعض الموظفين الحكوميين للتحول الرقمي بسبب الخوف من فقدان الوظائف.

– نقص الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا داخل المؤسسات الحكومية.

الحلول المقترحة:

– إطلاق برامج تدريبية متخصصة: توفير دورات تدريبية مكثفة للموظفين الحكوميين لتعزيز مهاراتهم الرقمية وزيادة وعيهم بأهمية التحول الرقمي.

– تعزيز ثقافة الابتكار: تحفيز الموظفين على تبني التحول الرقمي من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتطوير.

– وضع خطط لإعادة تأهيل الموظفين: إعادة تأهيل الموظفين التقليديين وإعادة توظيفهم في أدوار تتناسب مع المهارات الرقمية الحديثة.

– استقطاب الكفاءات التقنية: تقديم حوافز لجذب الخبرات المتخصصة في التكنولوجيا من القطاع الخاص ومنحهم بيئة عمل محفزة داخل القطاع العام.

د. التحديات المالية:

– ارتفاع تكاليف تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

– الحاجة إلى استثمارات طويلة الأجل لضمان نجاح الرقمنة.

الحلول المقترحة:

– تبني نماذج تمويل مبتكرة: مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتمويل مشاريع التحول الرقمي.

– توزيع الميزانية بفعالية: تخصيص الموارد المالية وفقًا لأولويات الرقمنة والاحتياجات الفعلية.

– تقليل التكاليف عبر التحول إلى الحوسبة السحابية: استخدام حلول الحوسبة السحابية لتخفيض تكاليف البنية التحتية وصيانة الأنظمة.

– الاستفادة من الدعم الدولي والمنح: التعاون مع المؤسسات الدولية والمنظمات التنموية للحصول على تمويل ودعم فني لمشاريع الرقمنة.

أن تحقيق التحول الرقمي في القطاع العام يتطلب معالجة التحديات التقنية، التشريعية، البشرية، والمالية بطريقة متكاملة تعتمد على مبادئ الحوكمة الرشيدة. وذلك من خلال تطوير بنية تحتية قوية، تعزيز الأمن السيبراني، سن تشريعات ملائمة، تدريب الكفاءات، وتبني حلول تمويل مبتكرة، مما يضمن نجاح الرقمنة واستدامتها على المدى الطويل.

هذا وجدير بالذكر هنا إيضاح: أن التحول الرقمي يلعب دوراً محوريًا في تعزيز الحوكمة في القطاع العام عبر المحاور الستة التطبيقية التي تمثل الرؤية العصرية من وجهة نظر الكاتب في سبيل تحقيق الحوكمة الرشيدة بالقطاع العام وذلك وفق ما يلي:

١. في ظل الإدارة الحديثة: يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية عبر الأنظمة الذكية وأتمتة الإجراءات.

٢. في ظل القيادة والإدارة الإستراتيجية: يوفّر التحول الرقمي أدوات تحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز الرؤية الاستراتيجية عبر نظم المعلومات المتقدمة والذكاء الاصطناعي.

٣. في مكافحة الفساد: يحدّ التحول الرقمي من الفساد عبر تتبع المعاملات، وتفعيل نظم التدقيق الإلكتروني، وزيادة الشفافية من خلال نشر البيانات المفتوحة.

٤. في تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحول الرقمي الاستدامة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتمكين الاقتصاد الرقمي، وتعزيز الحلول الذكية في إدارة الخدمات العامة.

٥. في الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة: يساهم التحول الرقمي في تقليل الهياكل الإدارية غير الفعالة، وتطوير نظم متكاملة للموارد البشرية والمالية، مما يعزز الأداء الحكومي.

٦. في تحقيق الكفاءة المستدامة: يساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة الأداء الحكومي، ورفع جودة الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية عبر الحلول التقنية المتقدمة.

بالتالي، فإن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تكنولوجية، بل هو عنصر استراتيجي لتعزيز الحوكمة الرشيدة وتحقيق أهداف القطاع العام بفعالية وكفاءة.

خلاصة: يعد التحول الرقمي أحد الأدوات الرئيسية في تعزيز حوكمة القطاع العام، حيث يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية.

من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والبيانات الضخمة، يمكن للحكومات تحسين الإدارة العامة وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

المدخل الثاني: الحوكمة في القطاع العام في ظل الإدارة الحديثة

شهد القطاع العام تحولات جذرية في العقود الأخيرة نتيجة التقدم التكنولوجي، والعولمة، وارتفاع توقعات المواطنين فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية. لم تعد الإدارة التقليدية التي تعتمد على المركزية والبيروقراطية قادرة على مواكبة هذه التغيرات، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الحديثة – "Modern Management"، الذي يقوم على الكفاءة، والاستجابة السريعة، والاعتماد على التكنولوجيا. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة كعنصر أساسي يضمن تحقيق هذه المبادئ، من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

أولا – المفهوم والسمات الرئيسية للإدارة الحديثة:

الإدارة الحديثة في القطاع العام هي نهج إداري يعتمد على تطبيق أحدث الأساليب والتقنيات لتحقيق أقصى درجات الفاعلية في الأداء الحكومي. وتتميز الإدارة الحديثة بعدة سمات رئيسية، منها:

1. التوجه نحو الأداء والنتائج:

لم تعد الإدارة تركز فقط على تنفيذ الإجراءات وفق القوانين واللوائح، بل أصبحت تهتم أكثر بتحقيق نتائج ملموسة وتحسين جودة الخدمات، حيث أضحى يتم قياس الأداء الحكومي بناءً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل رفع مستوى التعليم أو تحسين جودة الرعاية الصحية، وليس فقط على تنفيذ الميزانيات والخطط التشغيلية.

2. المرونة وسرعة التكيف:

لم تعد المؤسسات الحكومية جامدة أو تعمل وفق أنظمة تقليدية لا تقبل التغيير، بل أصبحت أكثر مرونة في تعديل السياسات والاستراتيجيات وفقًا للمتغيرات المحلية والعالمية، حيث أضحى الاهتمام بشكل كبير بتعزيز الابتكار الداخلي وتشجيع الأفكار الجديدة لحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

3. الاعتماد على التكنولوجيا والرقمنة:

يتم تسخير التحول الرقمي لتحسين الخدمات الحكومية من خلال الأتمتة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، واستخدام البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة. والحكومة الذكية أصبحت نموذجًا متبعًا في العديد من الدول، حيث يتم تقديم الخدمات الحكومية عبر منصات إلكترونية وتطبيقات ذكية تسهل على المواطنين الوصول إليها بسرعة وفاعلية.

4. مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة:

يتم إشراك المواطنين في عملية صنع القرار من خلال الاستبيانات، والاستشارات العامة، والمنصات الرقمية، مما يعزز الثقة في القرارات الحكومية. كما يتم التركيز على تصميم السياسات التي تستند إلى احتياجات المواطنين، وليس فقط إلى الرؤية الداخلية للجهات الحكومية.

5. التكامل بين المؤسسات الحكومية:

لم يعد العمل الحكومي محصوراً في وزارات وهيئات تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل أصبح هناك توجه نحو تكامل الجهود بين المؤسسات المختلفة، عبر مشاركة البيانات والتعاون في تنفيذ المشروعات الوطنية.

وتساعد الحوكمة على تقليل الازدواجية في العمل الحكومي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

ثانيا – دور الحوكمة في تعزيز الإدارة الحديثة:

تلعب الحوكمة دورًا حاسمًا في دعم الإدارة الحديثة من خلال وضع الأطر التنظيمية والآليات التي تضمن تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والاستدامة في العمل الحكومي. وتنعكس الحوكمة على الإدارة الحديثة بعدة طرق، من بينها:

١. تعزيز الشفافية والمساءلة:

– تعمل الحوكمة على ضمان أن جميع العمليات الحكومية تتم وفق مبادئ الشفافية، مما يقلل من الفساد ويعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

– يتم استخدام تقارير الأداء الحكومي كأداة لمراقبة تنفيذ السياسات، حيث يتم نشر هذه التقارير للجمهور لضمان محاسبة المؤسسات الحكومية على أدائها.

– تمكين الأجهزة الرقابية، مثل ديوان المحاسبة والهيئات المستقلة، من مراقبة تنفيذ المشاريع والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

٢. رفع كفاءة الإنفاق العام:

– تساعد الحوكمة في توجيه الموارد المالية بكفاءة نحو الأولويات الوطنية، مما يضمن تحقيق أعلى قيمة مقابل المال العام.

– يتم استخدام أدوات مثل الموازنة المستندة إلى الأداء (Performance – Based Budgeting) لربط الإنفاق الحكومي بالنتائج المحققة.

٣. دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات:

- تضمن الحوكمة أن القرارات الحكومية تستند إلى بيانات دقيقة ومدروسة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فعالية السياسات العامة.

- يتم الاستفادة من تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تقديم توصيات أكثر دقة لصناع القرار.

٤. تعزيز الحوكمة الرقمية والابتكار الحكومي:

- تتكامل الحوكمة مع الإدارة الحديثة من خلال تطبيق تقنيات الحوكمة الرقمية، حيث يتم استخدام الأنظمة الإلكترونية في عمليات الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات الحكومية.

- الحوكمة تسهم في خلق بيئة إدارية تشجع الابتكار وتتيح المجال للتجريب وتطوير حلول جديدة لمشاكل القطاع العام.

٥. تحسين رضا المواطنين وجودة الخدمات:

- تعمل الحوكمة على ضمان أن الخدمات الحكومية تتمحور حول احتياجات المواطنين، من خلال تبني أساليب جديدة مثل تجربة المستخدم (User Experience) وتحليل رحلة العميل (Customer Journey).

- تقديم الخدمات بشكل أكثر سهولة ومرونة عبر القنوات الرقمية، مثل البوابات الإلكترونية وتطبيقات الهاتف الذكي.

٦. تحقيق التكامل بين القطاعين العام والخاص:

– لم تعد الحكومات تعمل بمفردها في تنفيذ المشاريع والخدمات، بل أصبح هناك تعاون وشراكة مع القطاع الخاص من خلال آليات مثل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).

– تساعد الحوكمة في وضع الأطر التنظيمية التي تضمن نجاح هذه الشراكات وتحقق المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

ثالثا – الحوكمة والإدارة الحديثة: التوجهات المستقبلية:

مع التطورات المستمرة في مجالات التكنولوجيا وإدارة الأعمال، أضحت هناك توجهات جديدة في الإدارة الحديثة تعزز دور الحوكمة وتتماشى مع متطلباتها، ومنها:

١. استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في الإدارة الحكومية كما يلي:

– يتم الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات، وتقديم توصيات لصناع القرار.

– يمكن للذكاء الاصطناعي تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة تنفيذ السياسات الحكومية.

٢. تطبيق تقنية البلوك تشين في الحوكمة:

– تساهم هذه التقنية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال توفير سجل رقمي غير قابل للتلاعب للمعاملات الحكومية.

– يمكن استخدام البلوك تشين في تسجيل العقود الحكومية، والمعاملات المالية، وسلاسل التوريد الحكومية.

٣. تعزيز الحوكمة الاستباقية بدلاً من الحوكمة التفاعلية:

– لم يعد الهدف فقط هو حل المشكلات بعد وقوعها، بل أصبحت الحكومات تعتمد على أنظمة استباقية تتنبأ بالمشاكل وتعمل على حلها قبل أن تتفاقم.

– يتم استخدام البيانات الضخمة في تحليل أنماط السلوك والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

٤. زيادة الاعتماد على الحكومة المفتوحة:

– تعتمد الحكومات الحديثة على نشر البيانات وإتاحة المعلومات للجمهور لتعزيز المشاركة المجتمعية وتحسين صنع القرار.

– تتجه الحكومات نحو تطوير منصات تفاعلية تمكن المواطنين من المساهمة في صياغة السياسات العامة.

خلاصة: إن الحوكمة في مجال الإدارة الحديثة ليست مجرد مجموعة من القوانين واللوائح، بل هي نهج متكامل يسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات المواطنين. حيث تشكل الحوكمة محوراً رئيسيًا في نجاح الإدارة الحديثة، من خلال توفير الأدوات والآليات التي تضمن تحقيق الكفاءة والشفافية والاستدامة في العمل الحكومي. ومع التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والتحولات الاجتماعية والاقتصادية، ستظل الحوكمة عنصراً أساسيًا في تعزيز الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة، كما تظل دوما الحاجة إلى حوكمة

رشيدة أكثر إلحاحًا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدول بشكل مستدام وعادل.

المدخل الثالث: الحوكمة في القطاع العام في ظل القيادة والإدارة الإستراتيجية

تلعب القيادة – "Leadership" دورًا حيويًا في نجاح الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، حيث تؤثر بشكل مباشر على عملية صنع القرار، ووضع السياسات، وتنفيذ الإصلاحات. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية – "Strategic Management" أداة ضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات العامة.

في هذا الوجهة، سنناقش مفهوم القيادة الفعالة، وأدوار القادة في تطبيق الحوكمة الرشيدة، والاستراتيجيات الإدارية التي تضمن نجاح الحوكمة في القطاع العام. كما سنتطرق إلى التحديات التي تواجه القيادة الحكومية وأفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز الأداء الحكومي.

أولاً – مفهوم القيادة الفاعلة في القطاع العام في ضؤ مطلوبات الحوكمة:

القيادة في القطاع العام هي القدرة على توجيه الأفراد والمؤسسات لتحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة وعدالة.

وتتميز القيادة الفاعلة في القطاع العام بالقدرة على وضع رؤية استراتيجية واضحة من خلال:

– تحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة النزاهة.

– اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة والبيانات.

– تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة.

هذا ولأغراض تجنب الخلط المفاهيمي نوضح هنا أيضا أنه يكمن الفرق بين القيادة والإدارة في ما يلي :

أ / الإدارة :

– تركز على تنفيذ السياسات والإجراءات اليومية .

– تتطلب مهارات تنظيمية وتنفيذية قوية .

– تحافظ على استقرار العمليات التشغيلية .

– تهتم بضمان كفاءة الأداء والإنتاجية .

ب . القيادة :

– تركز على وضع رؤية استراتيجية طويلة المدى .

– تتطلب مهارات تحفيزية واتصالية عالية .

تخلق ثقافة الابتكار والتغيير .

- تعمل على بناء العلاقات وتحقيق التأثير الواسع .

ثانيا – دور القيادة في تعزيز الحوكمة الرشيدة :

تلعب القيادة دوراً جوهرياً في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال :

أ . تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال :

– وضع آليات واضحة للإفصاح عن المعلومات الحكومية .

– دعم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان النزاهة في الأداء الحكومي .

ب . تشجيع الابتكار في الإدارة العامة من خلال :

– تحفيز استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية .

– دعم بيئة عمل مرنة تشجع على التجربة والتطوير المستمر.

ج. بناء ثقافة أخلاقية قوية في المؤسسات العامة من خلال:

– غرس قيم النزاهة والعدالة في المؤسسات الحكومية.

– وضع مدونات سلوك واضحة للموظفين الحكوميين.

د. تحسين كفاءة اتخاذ القرار وفق ما يلي:

– الاعتماد على البيانات والتحليل في صنع القرار.

– تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة السياسات الحكومية.

ثالثا – الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:

ا. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية، ووضع خطط لتحقيقها بفعالية، مع التكيف المستمر مع التغيرات البيئية والسياسية.

ب. عناصر الإدارة الاستراتيجية الناجحة في ضؤ مطلوبات الحوكمة:

تتمثل في:

١. تحديد الرؤية والرسالة: وضع أهداف واضحة تتماشى مع احتياجات المجتمع.

٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: استخدام أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

٣. وضع الاستراتيجيات: تطوير خطط تنفيذية تعزز من الكفاءة الحكومية.

٤ . تنفيذ السياسات : ضمان تنفيذ المبادرات الحكومية وفق الجداول الزمنية المحددة .

٥ . المتابعة والتقييم : قياس الأداء وإجراء التعديلات عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف .

ج . فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام في ضؤ مطلوبات الحوكمة :

تتمثل في :

– تحسين كفاءة استخدام الموارد العامة .

– زيادة قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع المتغيرات .

– تحقيق نتائج ملموسة تساهم في التنمية المستدامة .

رابعا – أساليب القيادة الحديثة في القطاع العام في ضؤ مطلوبات الحوكمة :

تتمثل في مايلي :

ا . القيادة التحويلية :

تركز على تحفيز الموظفين وتشجيع الابتكار، حيث يسعى القائد إلى إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة من خلال :

– وضع رؤية ملهمة للمستقبل .

– تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمبادرة .

– بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والشفافية .

ب . القيادة التشاركية :

تعتمد على إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في صنع القرار، مما يعزز الشفافية ويزيد من فعالية السياسات العامة.

ج. القيادة الرقمية:

تركز على استخدام التكنولوجيا لتعزيز الحوكمة، مثل:

– تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.

– تطوير منصات حكومية رقمية لتحسين كفاءة العمليات الحكومية.

خامساً – تحديات القيادة والإدارة الاستراتيجية في القطاع العام والحلول المقترحة في ضوء مطلوبات الحوكمة:

أ. التحديات المؤسسية:

– مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية.

الحل: تبني استراتيجيات إدارة التغيير من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتقديم حوافز تشجيعية، وتوضيح الفوائد طويلة الأجل للإصلاحات.

- ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة.

الحل: إنشاء منصات تنسيقية مشتركة بين الجهات الحكومية، وتطوير أنظمة إلكترونية موحدة لتبادل البيانات وتعزيز التعاون بين المؤسسات.

ب. التحديات السياسية:

– تأثير الضغوط السياسية على اتخاذ القرارات.

الحل: تعزيز استقلالية الإدارة العامة، وتفعيل الأطر القانونية التي تضمن اتخاذ القرارات بناءً على معايير مهنية وموضوعية بعيداً عن المصالح السياسية الضيقة.

- الحاجة إلى تحقيق توازن بين الأجندات السياسية ومتطلبات الحوكمة الرشيدة.

الحل: تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة عبر وضع سياسات واضحة تحافظ على التوازن بين الأهداف السياسية ومتطلبات الإدارة الحديثة والشفافة.

ج. التحديات التكنولوجية:

– عدم توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لتنفيذ خطط التحول الرقمي.

الحل: زيادة الاستثمارات في تطوير البنية التحتية الرقمية، والتعاون مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية للحصول على الدعم الفني والمالي اللازم.

- الحاجة إلى تدريب الموظفين الحكوميين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

الحل: تنفيذ برامج تدريبية مستمرة في مجال التحول الرقمي، وإدراج المهارات التقنية ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي.

د. التحديات البشرية:

– ضعف مهارات القيادة لدى بعض المسؤولين الحكوميين.

الحل: إطلاق برامج تطوير القيادة الحكومية، وتعزيز التدريب على مهارات الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرار.

- مقاومة الموظفين للتغيير والتطوير.

الحل: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وإبراز قصص النجاح في المؤسسات الحكومية.

سادسا – أفضل الممارسات العالمية في القيادة الحكومية :

وهي تجارب عالمية لأفضل الممارسات في هذا المجالالتي قامت بها بعض الدول من خلال تطبيق أليات محددة، كما يلي :

أ . تجربة سنغافورة في القيادة الاستراتيجية :

– وضع خطط خمسية تستند إلى البيانات والتقييم المستمر.

– الاستثمار في تطوير قادة حكوميين من خلال برامج تدريبية متخصصة .

ب . تجربة السويد في القيادة التشاركية :

– اعتماد نموذج القيادة الشفافة الذي يشرك المواطنين في صنع القرار .

– تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ المشاريع الكبرى .

ج . تجربة الإمارات العربية المتحدة في القيادة الرقمية :

– إطلاق "حكومة المستقبل" التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات .

– تطوير "استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031" لتحسين الأداء الحكومي .

سابعا – استراتيجيات تعزيز القيادة والإدارة الاستراتيجية في القطاع العام :

أ . تطوير برامج تدريبية للقادة الحكوميين من خلال :

– إنشاء أكاديميات حكومية متخصصة في تدريب القادة .

– تنفيذ برامج تدريبية تعتمد على أفضل الممارسات الدولية .

ب . تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير من خلال :

– تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات الحكومية.

– تبني استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة.

ج. تبني الحوكمة الرقمية من خلال تطبيق:

– استخدام التحليل الذكي للبيانات في اتخاذ القرار.

– أتمتة العمليات الحكومية لتقليل البيروقراطية وتحسين الكفاءة.

خلاصة: تشكل القيادة الفعالة والإدارة الاستراتيجية حجر الأساس لتعزيز الحوكمة الرشيدة في القطاع العام. من خلال تبني أساليب قيادة حديثة، وتطبيق منهجيات إدارية قائمة على البيانات والابتكار، وبناء عليه يمكن القول ان توافر المطلوبات في القيادة والادارة الاستراتيجية وفق كل ماذكر أنفه يعني متطلبات حوكمة القطاع العام الرشيدة في شأن القيادة والإدارة الاستراتيجية وهو ما تعمل الحوكمة لأجل توفيره.

المدخل الرابع: مكافحة الفساد في القطاع العام في ضوء متطلبات الحوكمة

يُعد الفساد"Corruption" من أكبر التحديات التي تواجه القطاع العام، حيث يؤدي إلى إهدار الموارد، وضعف الأداء الحكومي، وتآكل ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. لذلك، تلعب الحوكمة الرشيدة دوراً محورياً في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة.

في هذا الوجهة، سنناقش مفهوم الفساد، وأسبابه وآثاره على القطاع العام، بالإضافة إلى استراتيجيات مكافحة الفساد، وأفضل الممارسات والتجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.

أولا – مفهوم الفساد وأشكاله في القطاع العام:

ا. تعريف الفساد:

يُعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية على حساب المصلحة العامة. وهو يشمل جميع الأفعال التي تؤدي إلى استغلال الموارد العامة بطرق غير قانونية أو غير أخلاقية.

ب. أشكال الفساد في القطاع العام:

يمكن تصنيف الفساد في المؤسسات الحكومية إلى عدة أشكال، منها:

١. الرشوة: دفع أو تلقي مبالغ مالية أو مزايا غير مشروعة للحصول على خدمات حكومية أو عقود.

٢. المحسوبية والوساطة: منح الامتيازات والوظائف لأشخاص معينين بناءً على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة.

٣ . الاختلاس وسوء استخدام الأموال العامة: تحويل الموارد الحكومية إلى المصالح الشخصية للموظفين أو المسؤولين.

٤ . التلاعب بالمناقصات والعقود الحكومية: منح العقود لشركات معينة دون منافسة عادلة.

٥ . التهرب الضريبي والتلاعب بالموازنات العامة: إخفاء المعلومات المالية أو تقديم بيانات مضللة لتفادي دفع الضرائب أو تمويل مشاريع غير شفافة.

٦ . إساءة استخدام السلطة: استغلال المناصب الحكومية لتحقيق مكاسب خاصة، مثل منح التراخيص بطرق غير قانونية.

ثانيا – مسببات الفساد في القطاع العام:

يحدث الفساد في القطاع العام نتيجة لعدة عوامل، منها:

أ . الأسباب المؤسسية:

– غياب آليات واضحة للرقابة والمساءلة.

– ضعف القوانين والتشريعات التي تجرّم الفساد وتعاقب مرتكبيه.

– نقص الكفاءات في الأجهزة الرقابية والإدارية.

ب . الأسباب الاقتصادية:

– تدني رواتب الموظفين الحكوميين، مما يدفع البعض إلى البحث عن دخل إضافي بطرق غير مشروعة.

– ضعف الاقتصاد وارتفاع معدلات البطالة، مما يزيد من الضغوط المالية على الأفراد.

ج. الأسباب الثقافية والاجتماعية:

– انتشار ثقافة الواسطة والمحسوبية في بعض المجتمعات.

– ضعف الوعي العام حول مخاطر الفساد وآثاره السلبية.

د. الأسباب التقنية والإدارية:

– الاعتماد على الإجراءات الورقية وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يسهل التلاعب والتزوير.

– عدم وجود أنظمة واضحة لحماية المبلغين عن الفساد.

ثالثا – آثار الفساد على الحوكمة والتنمية:

الفساد له تأثير سلبي عميق على المؤسسات الحكومية والمجتمع، ومن أبرز آثاره:

١. ضعف ثقة المواطنين في الحكومة: يؤدي الفساد إلى فقدان المواطنين الثقة في نزاهة المؤسسات العامة.

٢. إهدار الموارد العامة: يستهلك الفساد ميزانيات ضخمة دون تحقيق تنمية حقيقية.

٣. إضعاف الاقتصاد الوطني: الفساد يقلل من الاستثمارات المحلية والأجنبية بسبب غياب الشفافية.

٤. انخفاض جودة الخدمات العامة: يؤدي الفساد إلى سوء إدارة القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والنقل.

٥. تفشي عدم المساواة الاجتماعية: يخلق بيئة تمييزية تمنح الامتيازات لفئات معينة على حساب الآخرين.

رابعا – استراتيجيات مكافحة الفساد في القطاع العام وفق مطلوبات الحوكمة:

أ. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال:

– نشر البيانات المالية والتقارير الحكومية للعامة.

– إتاحة منصات إلكترونية لمتابعة تنفيذ المشاريع والميزانيات الحكومية.

ب. تطوير التشريعات والقوانين وفق:

– سنّ قوانين صارمة تجرّم جميع أشكال الفساد وتحدد عقوبات واضحة.

– وضع تشريعات تحمي المبلغين عن الفساد وتشجعهم على الإبلاغ.

ج. إنشاء هيئات رقابية مستقلة تعمل على:

– دعم استقلالية الأجهزة الرقابية مثل ديوان المحاسبة وهيئات مكافحة الفساد.

– تمكين هذه الجهات من الوصول إلى المعلومات واتخاذ الإجراءات دون تدخل سياسي.

د. تفعيل الحكومة الرقمية والذكاء الاصطناعي، من خلال:

– استخدام البلوك تشين لضمان الشفافية في المعاملات الحكومية.

– أتمتة عمليات المشتريات والعقود الحكومية لتقليل التدخل البشري.

هـ. إصلاح الإدارة العامة من خلال:

– وضع معايير واضحة لتعيين وترقية الموظفين الحكوميين بناءً على الكفاءة.

– تعزيز أخلاقيات العمل الحكومي من خلال التدريب المستمر وبرامج التوعية.

و. تعزيز مشاركة المجتمع المدني والإعلام، من خلال:

– دعم منظمات المجتمع المدني لمراقبة الأداء الحكومي وكشف الفساد.

– تشجيع الصحافة الاستقصائية للكشف عن قضايا الفساد وتوعية المواطنين.

خامسا – تجارب دولية ناجحة في مكافحة الفساد:

ومن التجارب الدولية الفاعلة في مكافحة الفساد منها ما يلي وفق آلياتها:

أ. تجربة سنغافورة: نموذج الإصلاح الإداري الصارم:

– إنشاء هيئة مكافحة الفساد ذات سلطات واسعة للتحقيق في جميع القضايا.

– فرض عقوبات مشددة على الموظفين الحكوميين المتورطين في الفساد.

– تقديم رواتب تنافسية لموظفي القطاع العام للحد من الدوافع المالية للفساد.

ب. تجربة السويد: تعزيز الشفافية والحوكمة المفتوحة:

– تبني سياسة "الشفافية الكاملة"، حيث يمكن للمواطنين الاطلاع على جميع الوثائق الحكومية.

– تطوير نظام إلكتروني لمراقبة الإنفاق الحكومي ومنع التلاعب بالميزانية.

ج. تجربة الإمارات العربية المتحدة: التحول الرقمي في مكافحة الفساد:

– رقمنة الخدمات الحكومية بالكامل من خلال حكومة دبي الذكية.

– إطلاق أنظمة إلكترونية لمراقبة العقود والمشتريات الحكومية.

– إنشاء هيئة "نزاهة" لضمان الامتثال لمعايير الشفافية والمساءلة.

سادسا – تحديات مكافحة الفساد في القطاع العام والحلول في ضؤ مطلوبات الحوكمة:

تتمثل في ما يلي:

أ. التحديات القانونية والحلول:

– ضعف تطبيق القوانين وعدم استقلالية القضاء في بعض الدول.

الحل: تعزيز استقلالية القضاء من خلال إصلاحات تشريعية تكفل عدم تدخل الجهات التنفيذية، وتفعيل الرقابة على تنفيذ القوانين.

- وجود ثغرات قانونية تسمح للفاسدين بالإفلات من العقاب.

الحل: مراجعة القوانين بشكل دوري لسد الثغرات القانونية، وتشديد العقوبات لضمان الردع الفعّال للفاسدين.

ب. التحديات الإدارية والحلول:

– مقاومة بعض المسؤولين للإصلاحات بسبب مصالحهم الشخصية.

الحل: تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال آليات رقابية صارمة، وتحفيز الإصلاح عبر الحوافز الإدارية والمالية للمسؤولين النزيهين.

- عدم توفر الموارد الكافية لدعم الهيئات الرقابية.

الحل: تخصيص ميزانيات كافية للهيئات الرقابية، والاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية لتوفير الدعم الفني والمالي.

ج. التحديات الثقافية والاجتماعية والحلول:

– انتشار ثقافة التساهل مع الفساد في بعض المجتمعات.

الحل: إطلاق حملات توعوية لتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية، ودمج القيم الأخلاقية في المناهج التعليمية.

- غياب الوعي المجتمعي حول خطورة الفساد وأهمية مكافحته.

الحل: تعزيز مشاركة المجتمع في جهود مكافحة الفساد من خلال مبادرات مجتمعية، وإنشاء قنوات للإبلاغ عن الفساد مع ضمان حماية المبلغين.

د. التحديات التقنية والحلول:

– صعوبة تنفيذ التحول الرقمي في الدول التي تعاني من ضعف البنية التحتية التكنولوجية.

الحل: الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، والاستفادة من الشراكات الدولية للحصول على الدعم التقني.

- مخاطر الأمن السيبراني التي قد تؤثر على نزاهة البيانات الحكومية.

الحل: تعزيز الأمن السيبراني عبر تطوير أنظمة حماية متقدمة، وتدريب الموظفين الحكوميين على التعامل مع التهديدات السيبرانية.

خلاصة: يمثل الفساد تحديًا رئيسيًا أمام تحقيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، لكنه ليس مستعصيًا على الحل. من خلال تبني استراتيجيات شاملة تشمل تعزيز الشفافية، وتطوير القوانين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للحكومات الحد من الفساد وتحقيق كفاءة أفضل في إدارة الموارد العامة وذلك ماتسعى الحوكمة إليه وفق ماذكر سابقا من مطلوبات.

المدخل الخامس: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق التنمية المستدامة

أصبحت التنمية المستدامة – "Sustainable Development" واحدة من الأولويات الأساسية للحكومات حول العالم، إذ تهدف إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي، والاستدامة البيئية، والعدالة الاجتماعية. وتلعب الحوكمة الرشيدة دوراً حاسماً في تسريع وتيرة التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات وإجراءات تعزز الكفاءة، الشفافية، والمساءلة.

في هذا الوجهة، سنتناول العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة، ودور الحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، واستراتيجيات التنفيذ، والتحديات التي تواجه القطاع العام في تبني ممارسات حوكمة داعمة للاستدامة.

أولا – مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها:

ا. تعريف التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة هي عملية تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وتعتمد على التوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. البعد الاقتصادي: تحقيق نمو اقتصادي مستدام يقلل من الفقر ويوفر فرص عمل.

٢. البعد البيئي: الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث وحماية التنوع البيولوجي.

٣. البعد الاجتماعي: تحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز حقوق الإنسان، وتحسين مستوى المعيشة.

ب. أهداف التنمية المستدامة (SDGs):

وضعت الأمم المتحدة في عام 2015 "أجندة التنمية المستدامة 2030"، التي تشمل 17 هدفًا رئيسيًا، أبرزها:

– القضاء على الفقر والجوع.

– تحقيق الصحة الجيدة والتعليم الجيد للجميع.

– توفير العمل اللائق والنمو الاقتصادي.

– بناء مجتمعات مستدامة من خلال مدن وبنية تحتية حديثة.

– حماية المناخ والحفاظ على الموارد البيئية.

تتطلب هذه الأهداف إدارة حكومية فعالة تضمن تنفيذ السياسات بشكل عادل وفعال، مما يجعل الحوكمة الرشيدة ضرورة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا – العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة:

ا. الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة:

تساهم الحوكمة الجيدة في تعزيز التنمية المستدامة من خلال:

١. ضمان الشفافية والمساءلة: ما يعزز ثقة المستثمرين والمجتمع في الحكومة.

٢. تحسين كفاءة استخدام الموارد: من خلال التخطيط الاستراتيجي والحد من الفساد.

٣. تعزيز سيادة القانون: مما يضمن حقوق الأفراد والمؤسسات، ويسهم في الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

. دعم المشاركة المجتمعية: ما يتيح للمواطنين والمجتمع المدني المساهمة في صنع القرار.

ب. تأثير ضعف الحوكمة على التنمية المستدامة:

عندما تضعف الحوكمة، تزداد المخاطر التالية:

– انتشار الفساد وهدر الموارد.

– ضعف تنفيذ السياسات البيئية والاجتماعية.

– عدم قدرة الحكومات على تحقيق نمو اقتصادي مستدام.

لذلك، فإن الحكومات التي تطبق ممارسات الحوكمة الجيدة تحقق تقدمًا أسرع نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ثالثا – دور القطاع العام في ضؤ مطلوبات الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة:

أ. وضع السياسات والاستراتيجيات المستدامة من خلال:

– سن قوانين تدعم الاستثمارات المستدامة والطاقة المتجددة.

– تطوير سياسات تحفيزية للقطاع الخاص للاستثمار في مشاريع التنمية المستدامة.

ب. تحسين إدارة الموارد الطبيعية من خلال:

– تبني استراتيجيات للحفاظ على المياه والطاقة.

– تشجيع الاقتصاد الأخضر والمشاريع البيئية المستدامة.

ج. تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية من خلال:

– الاستثمار في التعليم والصحة لضمان تنمية رأس المال البشري.

– توفير فرص العمل وتقليل التفاوت الاقتصادي بين الفئات الاجتماعية.

د. تعزيز البنية التحتية المستدامة من خلال:

– تطوير المدن الذكية التي تستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الحياة.

– بناء أنظمة نقل عام صديقة للبيئة للحد من انبعاثات الكربون.

رابعا – استراتيجيات الحوكمة المتقدمة لتحقيق التنمية المستدامة:

أ. استخدام التكنولوجيا والحوكمة الرقمية من خلال:

– تعزيز التحول الرقمي لتقديم خدمات حكومية مستدامة.

– استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الحضري وإدارة الطاقة.

ب. التعاون بين القطاعين العام والخاص من خلال:

– دعم الشراكات بين الحكومة والشركات الخاصة لتمويل مشاريع البنية التحتية المستدامة.

– تحفيز الاستثمار في الطاقة المتجددة والتكنولوجيا النظيفة.

ج. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال:

– إنشاء منصات إلكترونية تعرض ميزانيات المشاريع الحكومية.

– إطلاق برامج لحماية المبلغين عن الفساد وتحفيز المشاركة المدنية.

د. تطوير نظام مالي حكومي مستدام من خلال:

– تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الخضراء والتكنولوجيا البيئية.

– تبني نظام ضريبي يعزز التنمية المستدامة من خلال فرض ضرائب بيئية.

خامسا – تجارب دولية ناجحة في التنمية المستدامة:

أ . تجربة السويد في الاقتصاد الأخضر، تمثلت في :

– استخدام الطاقة المتجددة بنسبة تفوق 50% من إجمالي الطاقة المستخدمة .

– تطوير مدن مستدامة تعتمد على إعادة التدوير والنقل العام البيئي .

ب . تجربة الإمارات العربية المتحدة في التنمية المستدامة، تمثلت في :

– إطلاق "رؤية الإمارات 2050" لتحقيق الاستدامة في الطاقة والمياه .

– بناء مدينة "مصدر" كمثال على المدن المستدامة الخالية من الكربون .

ج . تجربة سنغافورة في التنمية الحضرية الذكية، تمثلت في :

– تطوير بنية تحتية تعتمد على التكنولوجيا لإنشاء مدن ذكية مستدامة .

– تبني سياسات صارمة لحماية البيئة وتقليل التلوث الصناعي .

سادسا – دور الحوكمة في مواجهة تحديات تحقيق التنمية المستدامة في القطاع العام :

تلعب حوكمة القطاع العام دوراً جوهريًا في مواجهة تحديات تحقيق التنمية المستدامة من خلال وضع أطر تنظيمية فعالة، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة . وفيما يلي كيف يمكن للحوكمة معالجة كل تحد :

أ . التحديات الاقتصادية :

١ . الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية الخضراء ويتم الحل من خلال :

– تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) لجذب الاستثمارات .

– وضع سياسات مالية وحوافز ضريبية لتشجيع الاستثمار في مشاريع الطاقة النظيفة والبنية التحتية المستدامة.

– تطبيق معايير الشراء الحكومي المستدام لضمان تبني ممارسات صديقة للبيئة في العقود الحكومية.

٢. عدم كفاية التمويل الحكومي لمشاريع التنمية المستدامة ويتم الحل من خلال:

– تحسين إدارة الموارد المالية العامة عبر تقليل الهدر المالي والإنفاق غير المنتج.

– تعزيز الابتكار المالي عبر إصدار سندات خضراء واستحداث صناديق استثمار مخصصة للاستدامة.

– الاستفادة من التمويل الدولي من المنظمات العالمية كالبنك الدولي وصناديق التنمية المستدامة.

ب. التحديات البيئية:

١. التغير المناخي والتصحر الذي يهدد الأمن الغذائي والمائي ويتم الحل من خلال:

– فرض سياسات بيئية صارمة لتنظيم استخدام الموارد الطبيعية ومنع التعدي على الأراضي الزراعية والمياه الجوفية.

– تشجيع الابتكار في الحلول البيئية مثل الزراعة الذكية، وتقنيات تحلية المياه المستدامة.

– تعزيز الحوكمة البيئية من خلال مراقبة أداء الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في الالتزام بمعايير الاستدامة.

٢ . الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية وضعف سياسات إعادة التدوير ويتم الحل من خلال :

– إدماج مفهوم الاقتصاد الدائري في السياسات العامة، بحيث يتم تشجيع إعادة التدوير والاستخدام المستدام للموارد .

– إطلاق برامج وطنية للتوعية تستهدف المؤسسات والمواطنين حول تقليل النفايات والاستهلاك المفرط .

– فرض تشريعات تُلزم الشركات والجهات الحكومية باستخدام مواد معاد تدويرها في عملياتها .

ج . التحديات الإدارية :

١ . ضعف الكفاءات الإدارية المتخصصة في الاستدامة ويتم الحل من خلال :

– إطلاق برامج تدريب وتأهيل لموظفي القطاع العام في مجالات الاستدامة، وإدارة المشاريع البيئية .

– إنشاء وحدات متخصصة في التنمية المستدامة داخل المؤسسات الحكومية لضمان دمج الاستدامة في السياسات العامة .

– تعزيز تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في الحوكمة البيئية والإدارية عبر الاتفاقيات والتعاون الدولي .

٢ . غياب التنسيق بين الجهات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ويتم الحل من خلال :

– إنشاء مجالس تنسيقية وطنية تجمع بين الوزارات والجهات المعنية لضمان توحيد الجهود.

– تطبيق نهج الحوكمة الرقمية لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين الجهات المختلفة.

– إعداد خطط استراتيجية واضحة تحدد المسؤوليات والمهام لكل جهة لتحقيق أهداف الاستدامة.

د. التحديات الاجتماعية والثقافية:

١. ضعف وعي المواطنين بأهمية التنمية المستدامة ويتم الحل من خلال:

– تنفيذ حملات توعوية وطنية عبر الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لتوضيح فوائد التنمية المستدامة على المدى الطويل.

– إدراج مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج التعليمية لتعزيز ثقافة الاستدامة لدى الأجيال القادمة.

– إشراك المجتمع في اتخاذ القرار عبر استبيانات ومنصات حوارية تعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة.

٢. مقاومة بعض الفئات المجتمعية للتغييرات البيئية والاقتصادية الجديدة ويتم الحل من خلال:

– تطبيق سياسات انتقال عادلة تراعي الفئات الأكثر تأثرًا بالتغييرات مثل العمالة في الصناعات التقليدية.

– تقديم حوافز ودعم مالي لتشجيع التحول إلى الوظائف المستدامة والاستثمارات الخضراء.

– تعزيز الشفافية والتواصل الحكومي لضمان فهم المواطنين لأسباب وضرورة هذه التغييرات.

إن الحوكمة الفعالة في القطاع العام تمثل الحل الجوهري لمواجهة تحديات التنمية المستدامة، حيث تضمن التخطيط السليم، الرقابة، التكامل بين الجهات، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد. من خلال سياسات مالية وإدارية ذكية، واستراتيجيات بيئية شاملة، وحملات توعوية فعالة، يمكن تحقيق التنمية المستدامة بشكل متوازن وشامل.

خلاصة: تشكل الحوكمة الرشيدة حجر الأساس لتحقيق التنمية المستدامة في القطاع العام. من خلال تطبيق سياسات شفافة، والاستثمار في التكنولوجيا، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، يمكن للحكومات تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة والعدالة الاجتماعية.

المدخل السادس: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام

إن الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام "Institutional Reform and Public Sector Restructuring" تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة الحكومية. حيث تواجه الحكومات تحديات متزايدة تتطلب استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وتساهم عمليات الإصلاح المؤسسي في تعزيز قدرات المؤسسات العامة لتقديم خدمات أفضل، والاستجابة بمرونة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

في هذا الوجهة، سنناقش مفهوم الإصلاح المؤسسي، وأبرز نماذج إعادة الهيكلة في القطاع العام، والاستراتيجيات المستخدمة في تحسين الأداء الحكومي في هذا المجال في ضوء مطلوبات الحوكمة. كما سنتطرق إلى التحديات المرتبطة بعمليات الإصلاح وحلول الحوكمة تجاهها، وأفضل الممارسات العالمية التي يمكن الاستفادة منها.

أولا – مفهوم الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة:

ا. تعريف الإصلاح المؤسسي:

الإصلاح المؤسسي هو عملية تعديل السياسات، والهياكل، والإجراءات داخل المؤسسات الحكومية بهدف تحسين الكفاءة، والشفافية، وجودة الخدمات.

ب. تعريف إعادة هيكلة القطاع العام:

إعادة الهيكلة تعني تعديل الأطر التنظيمية للمؤسسات العامة، وتبسيط الإجراءات، وإعادة توزيع الموارد بطريقة أكثر كفاءة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة.

ج. الفرق بين الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة:

الفرق بين الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة يتمثل في ما يلي:

١. إعادة الهيكلة:

– تركز على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين توزيع الموارد.

– تهدف إلى إزالة التعقيدات البيروقراطية وتحسين الكفاءة.

– قد تشمل دمج أو فصل بعض المؤسسات الحكومية.

٢. الإصلاح المؤسسي:

– يشمل تطوير القوانين والسياسات والإجراءات.

– .يهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

– قد يتضمن تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية.

ثانيا – أسباب الحاجة إلى الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة:

ا. تحسين الكفاءة التشغيلية:

من خلال:

– التخلص من العمليات البيروقراطية غير الضرورية.

– استخدام التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية وتوفير الموارد.

ب. تعزيز الشفافية والمساءلة:

من خلال :

– إنشاء أنظمة رقابية لضمان الامتثال للمعايير القانونية .

– نشر البيانات الحكومية لتمكين المواطنين من متابعة الأداء الحكومي .

ج . التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية :

من خلال :

– مواجهة التحديات الاقتصادية من خلال سياسات مرنة .

– تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في الخدمات الحكومية .

د . تحقيق التنمية المستدامة :

من خلال :

– تحسين استغلال الموارد الطبيعية والبشرية .

– تطوير سياسات بيئية تعزز الاستدامة .

ثالثا – استراتيجيات الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة في ضوء مطلوبات الحوكمة :

ا . التحول الرقمي في القطاع العام :

من خلال :

– تبني تقنيات الحوسبة السحابية لتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية .

– إنشاء بوابات إلكترونية للخدمات الحكومية لتسهيل الوصول إليها .

ب . تحسين الأداء الحكومي من خلال التقييم المستمر :

من خلال :

– وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة المؤسسات .

– تنفيذ برامج تدقيق داخلي لضمان الامتثال وتحسين العمليات.

ج. تعزيز اللامركزية الإدارية:

من خلال:

– منح السلطات المحلية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرار.

– تقليل الاعتماد على السلطة المركزية لتسريع عملية تنفيذ السياسات.

د. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية:

من خلال:

– دمج الإدارات ذات المهام المتشابهة لزيادة الكفاءة.

– تقليل مستويات الإدارة الوسطى لتسريع اتخاذ القرارات.

رابعا – تحديات الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة والحلول المقترحة في ضوء مطلوبات الحوكمة:

ا. مقاومة التغيير داخل المؤسسات:

بعض الموظفين والمسؤولين قد يرفضون التغييرات الجديدة.

الحل: تنفيذ برامج توعية وتدريبية حول فوائد الإصلاح.

ب. نقص الموارد المالية والبشرية:

قد تكون عمليات الإصلاح مكلفة على المدى القصير.

الحل: البحث عن شراكات مع القطاع الخاص للاستفادة من تمويل إضافي.

ج. تعقيد القوانين والتشريعات:

قد تعيق بعض القوانين القديمة عمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة.

الحل: تحديث القوانين لتتوافق مع متطلبات الحوكمة الحديثة.

د. صعوبة قياس نتائج الإصلاح على المدى القصير:

بعض الإصلاحات قد تحتاج سنوات حتى تظهر نتائجها الفعلية.

الحل: وضع مؤشرات أداء واضحة لمتابعة التقدم بشكل مستمر.

خامسا – دراسات نماذج دولية ناجحة في الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة:

أ. تجربة المملكة المتحدة في إصلاح الخدمة المدنية:

– تقليل حجم القطاع العام من خلال خصخصة بعض الخدمات الحكومية.

– تعزيز الكفاءة باستخدام التحول الرقمي في تقديم الخدمات.

ب. تجربة سنغافورة في الحوكمة الذكية:

– استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات العامة.

– تطوير نظم إدارية مرنة تعتمد على الأداء بدلاً من الأقدمية.

ج. تجربة الإمارات العربية المتحدة في التحول الرقمي الحكومي:

– إطلاق حكومة رقمية بالكامل تتيح تنفيذ معظم المعاملات عبر الإنترنت.

– تطوير استراتيجية "الحكومة الذكية" التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات مخصصة للمواطنين.

سادسا – خطوات عملية للحوكمة لتنفيذ الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة في القطاع العام:

١. تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط الضعف:

من خلال:

– إجراء تقييم شامل للعمليات والهياكل التنظيمية الحالية.

– تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تبسيط.

ب. وضع خطة إصلاح واضحة:

من خلال:

– تحديد الأهداف الاستراتيجية للإصلاح.

– تصميم خارطة طريق تشمل الخطوات التنفيذية والجدول الزمني.

ج. تنفيذ الإصلاح على مراحل:

وذلك لأغراض:

– تجنب التغييرات الجذرية السريعة التي قد تسبب ارتباكًا داخل المؤسسات.

– تنفيذ الإصلاحات على مراحل لضمان استيعاب التغيير بشكل تدريجي.

د. متابعة الأداء وتقييم النتائج:

من خلال:

–، وضع مؤشرات أداء لقياس نجاح الإصلاح المؤسسي.

– إجراء مراجعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

خلاصة: يعتبر الإصلاح المؤسسي وإعادة هيكلة القطاع العام من أهم الأدوات لتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وضمان استدامة الحوكمة الرشيدة وماتسعى الحوكمة لتوفير مطلوباته في هذا المجال في المقابل. ورغم التحديات المرتبطة بهذه العمليات، فإن تبني استراتيجيات مدروسة، والاعتماد على

التكنولوجيا، وتعزيز اللامركزية، يمكن أن يساهم في تحقيق تحول إيجابي في أداء المؤسسات الحكومية.

المدخل السابع: دور الحوكمة في القطاع العام في تحقيق الكفاءة المستدامة

تعد الحوكمة في القطاع العام ركيزة أساسية لضمان تحقيق الكفاءة المستدامة"Sustainable Efficiency"، إذ تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وترشيد الموارد. ومع التطور المتسارع في التكنولوجيا، أصبح التحول الرقمي عاملاً محورياً في تعزيز هذه المبادئ، حيث يتيح أدوات حديثة تضمن تنفيذ السياسات بفعالية وتحسين تقديم الخدمات العامة، هذا بالإضافة الى الدور الفاعل لمنهج رقابة الأداء إن طبق وفق معياريته العلمية المعلومة.

في هذا الوجهة، سنناقش كيف تسهم الحوكمة في تحقيق الكفاءة المستدامة، والدور الذي يلعبه التحول الرقمي في هذا المجال، بالإضافة الى الدور الفاعل لمنهج رقابة الأداء في هذا الصدد.

إن الكفاءة المستدامة تعني تحقيق أقصى قدر من النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع ضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف على المدى الطويل. في القطاع العام، تعني الكفاءة المستدامة تقديم خدمات ذات جودة عالية بكفاءة مالية وتشغيلية، مع الحفاظ على التوازن بين تلبية احتياجات الحاضر وضمان استدامة الموارد للأجيال القادمة. تعتمد الكفاءة المستدامة على مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة، والاستفادة من التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

أولا – مفهوم الكفاءة المستدامة في القطاع العام:

الكفاءة المستدامة في القطاع العام تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لضمان تحقيق أقصى قدر من النتائج بأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة استمرارية الأداء على المدى الطويل. لا تقتصر الكفاءة المستدامة على خفض التكاليف فحسب، بل تشمل تحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا المواطنين، وتعزيز قدرة المؤسسات العامة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

هذا وتتمثل عوامل تحقيق الكفاءة المستدامة في القطاع العام في:

١. الشفافية والمساءلة: ضمان وضوح الإجراءات والقرارات، مما يقلل الفساد ويزيد من ثقة المواطنين.

٢. ترشيد الموارد: الاستخدام الأمثل للميزانيات والكوادر البشرية والتكنولوجيا.

٣. التخطيط الاستراتيجي: وضع أهداف واضحة وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس.

٤. الابتكار والتحول الرقمي: تبني حلول تقنية لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

ثانيا – دور الحوكمة في تحقيق الكفاءة المستدامة بالقطاع العام:

تشمل الحوكمة في القطاع العام مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن إدارة الموارد بشكل فعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. وتتمثل أبرز أدوار الحوكمة في هذا المجال في ما يلي:

١. تعزيز المساءلة والشفافية:

من خلال:

– وضع آليات واضحة لمساءلة المسؤولين الحكوميين عن أدائهم.

– نشر البيانات والتقارير المالية لتعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع.

– تقليل الهدر المالي والتأكد من استخدام الموارد بكفاءة.

٢. تحسين عمليات اتخاذ القرار:

من خلال:

– ضمان وجود معلومات دقيقة ومحدثة لاتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات واضحة.

– تفعيل دور الأجهزة الرقابية والتدقيق الداخلي لضمان تنفيذ السياسات بفعالية.

٣. مكافحة الفساد:

من خلال:

– تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية لمنع استغلال السلطة.

– استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في كشف الأنماط غير الطبيعية في الإنفاق الحكومي.

٤. تحسين جودة الخدمات العامة:

من خلال:

– وضع معايير أداء واضحة لتقييم جودة الخدمات المقدمة.

– تعزيز مشاركة المجتمع في تقييم الخدمات الحكومية من خلال آليات التغذية الراجعة.

ثالثا – دور التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المستدامة في ضؤ مطلوبات الحوكمة :

مع التطور السريع في التكنولوجيا، أصبح التحول الرقمي أداة رئيسية لتعزيز الحوكمة وتحقيق الكفاءة المستدامة في القطاع العام. ويسهم التحول الرقمي في هذا المجال ب :

١ . الأتمتة وتقليل البيروقراطية :

من خلال :

– استخدام الأنظمة الرقمية لتسريع إنجاز المعاملات الحكومية وتقليل الحاجة إلى الإجراءات الورقية .

– تفعيل أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم توصيات لتحسين الأداء .

٢ . تعزيز الشفافية والرقابة :

من خلال :

– نشر البيانات المفتوحة التي تتيح للمواطنين تتبع نفقات الحكومة وأدائها .

– تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي لاكتشاف التجاوزات المالية أو الفساد .

٣ . تحسين جودة الخدمات العامة :

من خلال :

– تقديم الخدمات الحكومية عبر المنصات الرقمية، مما يسهل على المواطنين الوصول إليها في أي وقت ومكان .

– تطوير تطبيقات ذكاء اصطناعي لتحليل احتياجات المواطنين واقتراح حلول مبتكرة.

٤ . رفع كفاءة إدارة الموارد الحكومية:

من خلال:

– استخدام التحليلات التنبؤية لاتخاذ قرارات مالية أكثر دقة.

– تطبيق تكنولوجيا البلوك تشين لضمان دقة البيانات وسلامتها.

رابعا – التحديات التي تواجه الحوكمة الرقمية في تحقيق الكفاءة المستدامة:

على الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أن هناك تحديات يجب مواجهتها لضمان نجاح الحوكمة الرقمية، منها:

١ . الأمن السيبراني: حماية البيانات الحكومية من الاختراقات والتهديدات الإلكترونية.

٢ . البنية التحتية التقنية: توفير أنظمة متطورة لضمان تشغيل الخدمات الرقمية بكفاءة.

٣ . التغيرات الثقافية والإدارية: تدريب الموظفين الحكوميين على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.

٤ . القوانين والتشريعات: تطوير أطر قانونية مرنة تواكب التطورات التكنولوجية وتحافظ على الحقوق والخصوصية.

خامسا – تحقيق الكفاءة المستدامة في القطاع العام من خلال رقابة الأداء في ضؤ مطلوبات الحوكمة:

رقابة الأداء – Performance Control هي : العملية التي يتم من خلالها قياس وتحليل الأداء الفعلي للمؤسسات الحكومية ومقارنته بالمعايير والأهداف المحددة مسبقًا، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الكفاءة المستدامة.

هذا وتتمثل الأهداف الرئيسية لرقابة الأداء في القطاع العام في ضؤ مطلوبات الحوكمة في الآتي :

– ترشيد عملية التخطيط من خلال تزويد القائمين بالتخطيط بما يحتاجونه من معلومات موضوعية تسهم في تنمية وتحسين مستوى وظيفة التخطيط.

– ترشيد القرارات الإدارية عموماً من خلال تزويد الإدارة بمعلومات تمكنها من رصد النشاط ومتابعته خطوة بخطوة، وتزويدها بنتائج تقويم الأداء لجوانب هذا النشاط المختلفة وسبل تطويره، وضمان حسن استخدام الموارد الإنسانية والمادية ومعالجة تدني مستوي الكفاءة وأسباب الهدر والإسراف في الإدارة.

– ترشيد نظم الرقابة الداخلية من خلال دراسة هذه النظم وإجراءاتها ورصد نتائج تطبيقها.

– تشجيع تقويم الأداء الداخلي وتطوير وتحسين نظم المعلومات المتعلقة بإدارة النشاط ونتائجه.

– التعرف على الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للنشاط وبيان مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنموية في مجال النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

– إرساء دعائم مبدأ المساءلة المترتب على التقويم الموضوعي للأداء، أي تطبيق الثواب والعقاب حيال مخالفة مقررات التنظيم الإداري.

– تزويد السلطة العليا في الوحدة الحكومية بالمعلومات الموضوعية عن النتائج التي حققتها الإدارة التنفيذية لتمكين هذه السلطة من متابعة التنفيذ والإشراف عليه وتطوير التوجيه.

وتعتمد رقابة الأداء في القطاع العام على عدة أطر علمية تمثل جزء أصيل من ضمن المطلوبات التي تسعى اليها الحوكمة في هذا الصدد، وهي كما يلي:

١. نظرية الوكالة (Agency Theory): توضح أهمية الرقابة لضمان أن الموظفين والمسؤولين يتصرفون وفقًا للمصلحة العامة وليس لمصالحهم الشخصية.

٢. إدارة الجودة الشاملة (TQM): تؤكد على أهمية الرقابة المستمرة لتحسين العمليات والخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.

٣. التقييم المستند إلى الأداء (Performance – Based Evaluation): يركز على قياس نتائج الأداء بدلاً من مجرد متابعة المدخلات والعمليات.

٤. تحليل الفجوة (Gap Analysis): يساعد في تحديد الفروقات بين الأداء الفعلي والمستهدف لتحديد مجالات التحسين.

كما أن لرقابة الأداء ثلاثة أنواع يسهم كل منها في تحقيق الكفاءة المستدامة كما يلي:

١. الرقابة الاستباقية (الوقائية): تهدف إلى منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها من خلال وضع السياسات والإجراءات المناسبة، مثل التدقيق المسبق على الميزانيات والمشاريع.

٢ .الرقابة أثناء التنفيذ (المتزامنة) : تتم أثناء سير العمليات لضمان الامتثال للمعايير المحددة، مثل أنظمة متابعة الأداء الإلكتروني ولوحات المعلومات الذكية .

٣ . الرقابة اللاحقة (التقييمية) : تتم بعد تنفيذ العمليات لتقييم الأداء العام واستخلاص الدروس المستفادة، مثل التدقيق الحكومي والمراجعات الاستراتيجية .

أما أدوات وآليات رقابة الأداء لتحقيق الكفاءة المستدامة، فتعتمد رقابة الأداء على عدة أدوات علمية، منها :

١ .مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) : تستخدم لقياس كفاءة وفعالية العمليات والإجراءات المختلفة .

٢ . بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) : تساعد في متابعة الأداء من خلال أربعة أبعاد : المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو .

٣ .التدقيق الداخلي والخارجي : يضمن الامتثال للمعايير واللوائح وتحقيق الشفافية .

٤ .التكنولوجيا والتحول الرقمي : استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لمتابعة الأداء واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات .

ولرقابة الأداء مجموعة من الضوابطة تعمل بمثابة معايير ومقاييس ومؤشرات في سبيل التحقق من أن تنفيذ الخطة الموضوعة تم بكفاءة عالية وكما هو محدد له وبتكلفة اقتصادية مناسبة، وتحديد الانحرافات عنها ومعرفة مسبباتها وكيفية إجراء التصحيحات اللازمة .

وتتمثل هذه الضوابط الرقابية للأداء بناءً على التقسيمات المهنية المعيارية لأنواعها والصادرة عن مكتب المحاسب العام الأمريكي (GAO) والمتبناه من قبل توجيهات الحوكمة المعيارية في الأنواع التالية:

ضوابط الاقتصاد والكفاءة.

ضوابط الفعالية.

ضوابط مراجعة البرامج.

(١) ضوابط الاقتصاد والكفاءة – Economy And Efficiency Restraints:

هي مجموعة المقاييس التي تستخدمها الوحدة بهدف تحليل وتقييم مدى فعالية نشاطها للتأكد من التضطلع بالمسئوليات الاقتصادية على أتم أوجهها، أي من خلال المحافظة على الموارد، ولأجل تقييم اقتصادية العمليات وما يرتبط بها من تخصيص واستخدام للموارد بهدف التحسين والتطوير مستقبلاً.

بناءً عليه فإن ضوابط الاقتصاد والكفاءة تختص بتحقيق أنسب توازن بين التكاليف والنتائج، وعند تنفيذ هذه الوجهة يهتم المراقب بتقييم جهود تخفيض التكاليف ويركز عليها، ولكن ليس إلى الحد الذي يعرقل النتائج، بالإضافة إلى ذلك تحليل زيادة الإنتاجية، ولكن ليس إلى الحد الذي يزيد من التكاليف، فعند تقييم المراقب أو المراجع لاقتصادية الوحدة فإنه يحلل مدى استغلال الموارد من قبل المستخدمين، فالاقتصاد يعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل ما يمكن من تكاليف، والكفاءة تعنى التأكد من تحقيق أقصى مخرجات ممكنة من استغلال هذه

الموارد، أو أن أقل مستوى من الموارد قد تم استخدامه لتحقيق مستوى محدد من المخرجات.

(ب) ضوابط الفعالية – Effectiveness Restraints:

هي مجموعة المقاييس التي تعنى بالتأكد من أن المخرجات قد تمت بالمستوى المطلوب من جودة الأداء أي تحقيق الأهداف المخططة للوحدة. وهذه الضوابط تحقق الآتي:

– تقييم نظام الوحدة التخطيطي فيما يختص بالأهداف والخطط المفصلة.

– تقييم كفاية النظام الإداري في قياس الفعالية.

– تحديد مدى تحقيق النتائج.

– تحديد العوامل التي تعيق الأداء المرضي للنتائج.

وذلك عموماً بدافع التقييم لما إذا كان النشاط بشكل عام يحقق أغراضه المخططة أم لا في ضوء منهج المقارنة بين المخططات والفعليات.

(ج) ضوابط مراجعة البرامج – Programs Auditing Restraints:

هي مجموعة المقاييس التي تهدف إلى التحقق عن المدى الذي حقق فيه البرنامج غايات الوحدة ككل أو القسم داخل الوحدة، بالإضافة إلى كفاية هذا البرنامج، وما إذا كانت الوحدة ككل (أو القسم) تتسم بالانسجام مع القوانين والأنظمة النافذة فيما يتعلق بالبرنامج المطبق. وتهدف هذه الضوابط بشكلٍ عام إلى:

– تحديد مدى إنسجام الوحدة ككل أو القسم مع القوانين والأنظمة فيما يتعلق بحيازة وحماية واستخدام الموارد.

– التحقق من وجود نظام كافي لقياس الأداء بفعالية واقتصادية والتقرير عن ذلك.

– تقويم كفاية البرامج أو عناصر البرامج.

– تحديد ما إذا كانت الإدارة قد أخذت البدائل بالحسبان عند إقرار البرنامج الذي يستهدف النتائج المرغوب فيها والمقارنة في ضوء هذه البدائل المتاحة والتأمين على أفضلها الذي يحقق النتائج بكفاية عالية وبتكلفة أقل.

– تحديد ما إذا كان البرنامج يتمم أو يكرر أو يتواكب أو يتعارض مع برامج أخرى.

– تحديد الطرق الكفيلة بجعل البرنامج يعمل بأقصى كفاءة ممكنة.

– تقويم كفاية النظام الإداري لقياس الكفاية والتقرير عنه.

وبشكل عام حتى يمكن تحقيق رقابة أداء فاعلة بالمؤسسة المستهدفة لا بد من توافر هيكل تنظيمي واضح يوضح خطوط السلطة والمسئولية والاختصاصات والصلاحيات، إضافة إلى توافر الكوادر ذات الكفاءة العاملة في المواقع المناسبة، إضافة إلى اعتماد معايير أو مؤشرات واضحة مسبقاً عن الأداء لمقارنتها بالأداء الفعلي.

ومن أهم مطلوبات الحوكمة لتعزيز دور رقابة الأداء في تحقيق الكفاءة المستدامة بالقطاع العام تبني نهج متكامل لرقابة الأداء يشمل ما يلي:

– تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال نشر تقارير الأداء الدورية.

– استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحليل البيانات وتحسين القرارات.

– بناء قدرات العاملين في القطاع العام من خلال التدريب المستمر على أساليب الرقابة الحديثة.

– تبني نماذج الحوكمة الذكية التي تربط الأداء المؤسسي بالأهداف الوطنية والاستراتيجية.

خلاصة: تلعب الحوكمة في القطاع العام دوراً حاسماً في تحقيق الكفاءة المستدامة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار. ومع دخول التحول الرقمي في وتبني منهجيات رقابة الاداء في هذا المجال، أصبحت الحكومات قادرة على تحسين الخدمات العامة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الرقابة المالية. ومع ذلك، يتطلب تحقيق هذه الفوائد التغلب على تحديات تقنية وإدارية، مما يستلزم تبني استراتيجيات شاملة لضمان نجاح الحوكمة الرقمية في تحقيق الكفاءة المستدامة.

الخاتمة

مما سبق من عرض لمحتويات الكتاب يخلص في خاتمته إلى أن:

الحوكمة بشكل عام ليست مجرد إطار تنظيمي أو مجموعة من القواعد التي تحكم العلاقات داخل المنظمات، بل هي فنّ إدارة المصالح وتوازن القوى داخل المجتمع والمؤسسات، بحيث تحقق أقصى قدر من العدالة والاستدامة والكفاءة. كما أن الحوكمة في جوهرها تعكس فلسفة إدارة التعقيد، حيث يتم تحويل التنوع والاختلافات بين الأفراد والمؤسسات والقطاعات إلى تفاعل منظم يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

الحوكمة ليست فقط وسيلة لضبط السلوك المؤسسي، بل هي ميكانيزم ديناميكي يتطور باستمرار استجابةً للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية. وتقوم الحوكمة على التفاعل بين السلطة، والمسؤولية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، مما يخلق بيئة يتم فيها اتخاذ القرارات بناءً على مزيج متوازن من المصلحة العامة، والمنفعة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية.

وبذلك، فالحوكمة ليست مجرد مجموعة من الضوابط والسياسات، بل هي فلسفة إدارية وأخلاقية تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح المتعددين، وتضمن أن تكون القوة الموزعة داخل النظام تعمل بانسجام لتحقيق الصالح العام دون إقصاء أو استغلال.

كما يخلص في شأن الدور الذي تلعبه الحوكمة في القطاع العام الى أن: الحوكمة

تأخذ بعداً أكثر تعقيداً ومسؤولية، حيث تصبح الأداة الأساسية لتحقيق شرعية الدولة وضمان تماسك المجتمع.

إن دور الحوكمة في القطاع العام يتجاوز مجرد إدارة الموارد العامة وتنفيذ القوانين، ليصل إلى بناء الثقة بين المواطن والدولة، وتحقيق العدالة في توزيع السلطة والثروة، وضمان استدامة القرارات الحكومية عبر الأجيال، ذلك نسبة لأن:

١. الحوكمة تمثل أداة لضبط القوة وضمان المساءلة. ففي جوهرها، تهدف الحوكمة في القطاع العام إلى تحقيق توازن دقيق بين السلطة والمساءلة، بحيث لا تتحول المؤسسات الحكومية إلى كيانات منفصلة عن تطلعات المواطنين، ولا تسيطر المصالح الخاصة على القرارات العامة. إنها عملية مستمرة من التقييم والتعديل الذاتي، حيث تسعى الدولة إلى تحقيق الأهداف الوطنية دون أن تنحرف عن مبادئ الشفافية والمحاسبة.

٢. الحوكمة تمثل منظومة لتوزيع الموارد بعدالة. حيث تؤدي الحوكمة دوراً رئيسياً في ضمان التوزيع العادل للموارد، سواء كانت مالية أو طبيعية أو حتى فرصاً تنموية. فمن خلال إرساء القواعد التي تحكم صنع القرار العام، وضمان الشفافية في الإنفاق الحكومي، ومنع الفساد، تضمن الحوكمة أن تكون القرارات مبنية على المصلحة العامة بدلاً من المصالح الفئوية الضيقة.

٣. الحوكمة تعبر عن أداة لتحقيق التنمية والاستدامة. ذلك إن حوكمة القطاع العام هي التي تحدد كيف تتعامل الحكومات مع التحديات طويلة المدى مثل التغير المناخي، والتقدم التكنولوجي، والعدالة الاجتماعية. فمن خلال إدارة السياسات

العامة بمرونة وذكاء، والتكيف مع التحولات العالمية دون الإضرار بالهوية الوطنية أو المصالح المحلية، تصبح الحوكمة أداةً لضمان استدامة الموارد والخدمات للأجيال القادمة.

٤. الحوكمة تجسد وسيلة لتعزيز الديمقراطية والمشاركة المجتمعية. حيث تُحوّل الحوكمة المؤسسات الحكومية من هياكل بيروقراطية صلبة إلى منصات تفاعلية تستجيب لاحتياجات المواطنين. إنها ليست فقط عملية لضبط الأداء الحكومي، بل آلية لتمكين الأفراد والمجتمعات من التأثير في القرارات التي تؤثر على حياتهم. من خلال تعزيز آليات الشفافية، والاستماع إلى صوت المواطن، وتفعيل دور المجتمع المدني، تضمن الحوكمة أن تبقى الدولة أداةً لخدمة الشعب وليس العكس.

٥. الحوكمة هي أداة لموازنة الاستقرار والابتكار. حيث أن الحوكمة الفعالة لا تقتصر على ضبط الأمور القائمة، بل تمتد إلى خلق بيئة تدعم الابتكار الحكومي. فهي ليست فقط عملية تحافظ على الاستقرار المؤسسي، بل هي نظام ديناميكي يشجع على التجربة والتطوير المستمر. فمن خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، وتطوير آليات اتخاذ القرار بناءً على البيانات والتحليلات المتقدمة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، تصبح الحوكمة ركيزةً لبناء حكومات مرنة قادرة على التكيف مع المستقبل دون التضحية بمبادئ العدالة والاستقرار.

٦. الحوكمة، في جوهرها، ليست مجرد نظام إداري، بل هي فن هندسة العلاقات بين الأفراد والدولة والمجتمع لضمان استدامة العدالة والازدهار. وفي القطاع العام، تصبح الحوكمة الضامن الأساسي لاستقرار الحكومات، وشرعية السلطة، وحماية

حقوق المواطنين. إن تحقيق حوكمة فعالة لا يتطلب فقط إصلاح القوانين والأنظمة، بل يتطلب أيضًا تغييرًا ثقافيًا في كيفية فهم السلطة والمسؤولية، وتحقيق التوازن بين الإدارة الرشيدة والمشاركة الفعالة للمجتمع.

٧. تعد الحوكمة في القطاع العام ركيزة أساسية لضمان الشفافية، الكفاءة، والاستدامة في المؤسسات الحكومية. فمن خلال **التحول الرقمي**، تسهم الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية. كما أن **الإدارة الحديثة** تدعم الابتكار وتحسين بيئة العمل، في حين أن **القيادة والإدارة الاستراتيجية** تسهم في تحقيق الأهداف الوطنية بفعالية.

وفي سياق **مكافحة الفساد**، توفر الحوكمة الرشيدة آليات رقابة صارمة تحدّ من التجاوزات وتعزز النزاهة. أما في مجال **التنمية المستدامة**، فهي تضمن توظيف الموارد بكفاءة لتحقيق توازن اقتصادي واجتماعي وبيئي. كما أن **الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة** يعززان كفاءة القطاع العام ويضمنان تكيّفه مع المتغيرات الحديثة. وأخيرًا، تسهم الحوكمة في **تحقيق الكفاءة المستدامة** من خلال ترشيد النفقات، تحسين الأداء، وضمان استدامة الخدمات العامة.

لذا، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بفاعلية يضمن بناء قطاع عام قوي، قادر على مواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة واستدامة.

ولأن المجتمعات والأنظمة تتغير، فإن الحوكمة الناجحة ليست تلك التي تفرض قواعد جامدة، بل تلك التي تتسم بالمرونة والتكيف، وتحافظ على ثبات المبادئ

وسط تغيّر الأدوات والتحديات. فالحوكمة الحقيقية ليست فقط في وضع اللوائح، بل في خلق بيئة حيث يكون الالتزام بالمبادئ قيمة داخلية متأصلة في الأفراد والمؤسسات، وليس مجرد استجابة لضغوط خارجية.

إن الحوكمة في القطاع العام، تتخذ بعداً أكثر عمقًا وتعقيداً، فهي المعادلة التي تحدد كيف توزع السلطة، وكيف تُدار الموارد، وكيف يُبنى العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن. إنها ليست مجرد وسيلة لضبط الأداء الحكومي، بل أداة لتشكيل العلاقة بين الحاكم والمحكوم، حيث لا يُنظر إلى المواطن كمستفيد فقط، بل كشريك في صنع القرار ومساءلة السلطة.

كماأن جوهر الحوكمة في القطاع العام ليس فقط تحقيق الكفاءة الإدارية، بل تحقيق العدالة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. فالحكومة ليست مجرد كيان إداري، بل هي انعكاس لروح المجتمع، وحارسة للحقوق، وموجهةٌ لمسار التقدم والتنمية. الحوكمة الناجحة هي التي تخلق حكومة لا تعمل فقط من أجل الشعب، بل تعمل بالشعب ومعه، حيث يتم تمكين الأفراد ليكونوا جزءاً من الحل وليس فقط جزءاً من المشكلة.

وكلما كانت الحوكمة في القطاع العام أكثر رؤيةً وابتكارًا، وأكثر شفافيةً وعدلاً، وأكثر توازنًا بين المركزية واللامركزية، بين السلطة والمساءلة، وبين الكفاءة والإنسانية، كلما أصبحت الدولة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية دون أن تفقد جوهرها أو شرعيتها.

أخيرا: إن التحدي الحقيقي ليس فقط في تصميم أنظمة الحوكمة، بل في بناء ثقافة الحوكمة، حيث يصبح الالتزام بالمصلحة العامة جزءاً من الوعي الجمعي، وحيث يكون كل مسؤول حكومي وكل مواطن جزءاً من عملية الحفاظ على النزاهة والشفافية والاستدامة. فالحوكمة ليست فقط كيف تُدار الحكومات، بل كيف تُبنى الأمم، وكيف تخلق المجتمعات توازنًا بين السلطة والحرية، بين التنمية والاستدامة، وبين الحقوق والمسؤوليات.

التوصيات

في ختام هذا الكتاب، وبعد استعراض الأطر النظرية والعملية للحوكمة في القطاع العام، أصبح من الواضح أن تحقيق حوكمة فعالة يتطلب نهجًا شاملاً يجمع بين الإصلاحات التشريعية، وتطوير القدرات المؤسسية، وترقية الأداء بما يواكب مضمونات الحوكمة، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي. وفي هذا السياق، نقدم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في القطاع العام.

أولاً – توصيات عامة لتعزيز الحوكمة في القطاع العام:

١. تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة الرشيدة من خلال:

– تحديث وتطوير القوانين واللوائح الحكومية لضمان مواءمتها مع المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة، بما يشمل الشفافية، والمساءلة، والاستدامة، مثل قوانين حرية الوصول للمعلومات وقوانين مكافحة الفساد.

– إنشاء هيئات رقابية مستقلة تتابع مدى التزام المؤسسات الحكومية بمعايير الحوكمة الرشيدة.

– وضع مدونات سلوك واضحة والزامية للموظفين الحكوميين لضمان النزاهة والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل الحكومي.

– تفعيل آليات المراجعة الدورية للقوانين والسياسات لضمان مواكبتها للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

٢. تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية من خلال:

– نشر البيانات الحكومية بشكل دوري لتمكين المواطنين والمجتمع المدني من متابعة الأداء الحكومي.

– تفعيل آليات المساءلة والمحاسبة المستقلة مثل الأجهزة الرقابية، ودواوين المراجعة، ولجان التدقيق البرلمانية.

– إنشاء منصات رقمية تفاعلية تتيح للمواطنين تقديم الشكاوى والاقتراحات، مع التزام الحكومة بالرد عليها خلال مدد زمنية محددة.

٣. تطوير الكفاءات والقدرات البشرية في القطاع العام من خلال:

– إعادة هيكلة منظومة التدريب الحكومي لضمان إعداد القيادات والموظفين بمهارات حديثة تتناسب مع متطلبات الحوكمة الذكية.

– تعزيز ثقافة الابتكار والمسؤولية في العمل الحكومي عبر تحفيز التفكير الإبداعي والمبادرات الإصلاحية داخل المؤسسات الحكومية.

– تبني سياسات إدارة الأداء الحكومي القائمة على البيانات لضمان قياس وتحسين فعالية الموظفين والإدارات المختلفة.

٤. تبني مبادئ الاستدامة في صنع القرار الحكومي ذلك كما يلي:

– ضمان أن تأخذ السياسات الحكومية في الاعتبار الأثر البيئي والاجتماعي طويل المدى، وليس فقط العوائد قصيرة الأجل.

– وضع مؤشرات أداء حكومية تشمل معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية لضمان تحقيق الأهداف التنموية العادلة.

– تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في تطوير حلول مستدامة لمشاكل البنية التحتية، والطاقة، وإدارة الموارد الطبيعية.

٥. تفعيل دور القيادات الحكومية في تعزيز الحوكمة من خلال:

– تدريب القادة الحكوميين على مبادئ الحوكمة الفعالة وإشراكهم في خطط الإصلاح المؤسسي.

– تعزيز ثقافة المساءلة لدى القيادات العليا من خلال آليات تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– تشجيع القيادة التحويلية التي تركز على التحفيز والابتكار وتحسين الخدمات العامة.

٦. تبني التحول الرقمي بمختلف وسائله التكنولوجية في الإدارة الحكومية. بشكل عام من خلال:

– إنشاء منصات إلكترونية للخدمات الحكومية تسهّل على المواطنين الوصول إلى المعلومات وإنجاز المعاملات بسرعة وشفافية.

– استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين صنع القرار الحكومي وتعزيز كفاءة الخدمات العامة.

– تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد الحكومية بهدف تقليل الفساد وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية والبشرية.

٧. تعزيز المساءلة والشفافية في المؤسسات العامة من خلال:

– إلزام المؤسسات الحكومية بنشر تقارير أداء دورية توضح مستوى تحقيق الأهداف ومعدل الإنفاق العام.

– تمكين المجتمع المدني ووسائل الإعلام من لعب دور رقابي فعّال من خلال توفير المعلومات بشفافية.

– إطلاق منصات للمشاركة المجتمعية تتيح للمواطنين تقديم ملاحظاتهم حول أداء المؤسسات العامة.

٨. إعادة هيكلة القطاع العام لتعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال:

– دمج أو إلغاء المؤسسات الحكومية غير الفعالة بهدف تحسين الأداء الحكومي وتقليل الهدر المالي.

– إعادة توزيع الموارد البشرية وفقًا لمتطلبات العمل لتعزيز الإنتاجية وتقليل التكدس الإداري.

– تقليل البيروقراطية الإدارية عبر تبسيط الإجراءات وتسريع عملية اتخاذ القرار.

٩. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للحكم الرشيد من خلال:

– تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية في بيئة العمل الحكومي من خلال برامج تدريبية مستمرة.

– إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على تقديم المبادرات التطويرية.

– إطلاق برامج تحفيزية لمكافأة الأداء المتميز بهدف خلق بيئة عمل تنافسية وإيجابية.

١٠ . تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال القيام ب :

– إعداد خطط تغيير واضحة المعالم تتضمن رؤية واضحة، وأهداف قابلة للقياس، واستراتيجيات تنفيذية .

– إشراك الموظفين في عمليات التغيير لضمان قبولهم للتعديلات الجديدة وخلق شعور بالمسؤولية المشتركة .

– توفير برامج تدريبية للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات المؤسسية .

١١ . تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وإدارة الموارد المالية من خلال :

– إعادة تقييم أولويات الإنفاق الحكومي لضمان تخصيص الميزانيات للقطاعات الأكثر أهمية .

– تطبيق آليات رقابية صارمة لمراقبة تنفيذ الميزانيات العامة وضمان عدم التلاعب بالأموال الحكومية .

– تعزيز مفهوم "القيمة مقابل المال" في جميع الأنشطة الحكومية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد .

١٢ . تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال :

– إطلاق مشاريع شراكة استراتيجية مع القطاع الخاص لتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات العامة .

– تشجيع استثمارات القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية والخدمات الرقمية لتعويض أي نقص في التمويل الحكومي.

– تطوير أطر تنظيمية واضحة لضمان شفافية العقود بين القطاعين العام والخاص ومنع أي ممارسات احتكارية أو فساد.

١٣. تبني تجارب وممارسات دولية ناجحة في الحوكمة والإدارة العامة من خلال:

– تحليل ودراسة التجارب العالمية في تحسين الأداء الحكومي والاستفادة من الدروس المستفادة منها.

– تكييف الممارسات الناجحة مع البيئة المحلية لضمان فعاليتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

– التعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة في الحوكمة والإدارة العامة لاكتساب الخبرات وتبادل المعرفة.

ثانيا – توصيات لتوظيف التحول الرقمي عامة بكل مشتملاته في حوكمة القطاع العام:

١. تعزيز البنية التحتية الرقمية: يجب على الحكومات الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق حوكمة فعالة.

٢. تحسين الأمن السيبراني: ينبغي وضع استراتيجيات قوية للأمن السيبراني لحماية البيانات الحكومية وتعزيز ثقة المواطنين في الأنظمة الرقمية.

٣. بناء القدرات البشرية: تدريب وتأهيل الموظفين الحكوميين على التقنيات الحديثة لضمان الاستخدام الفعّال للمنصات الرقمية في عمليات الحوكمة.

٤ . تعزيز الشفافية والمساءلة: استخدام تقنيات التحول الرقمي، مثل البلوك تشين، لتعزيز الشفافية في المعاملات الحكومية وتحسين آليات المساءلة.

٥ . تكامل الأنظمة الحكومية: العمل على توحيد وربط الأنظمة الإلكترونية بين المؤسسات المختلفة لتحقيق كفاءة أعلى وتوفير تجربة أفضل للمستفيدين.

٦ . تحفيز الابتكار الحكومي: تشجيع الابتكار في تقديم الخدمات العامة من خلال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

٧ . إشراك المجتمع في التحول الرقمي: تعزيز قنوات المشاركة الإلكترونية لضمان إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار الحكومي.

٨ . تقييم مستمر للأداء الرقمي: تبني آليات قياس أداء التحول الرقمي في الحوكمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات المستمرة.

ثالثا – توصيات لتوظيف الذكاء الاصطناعي في حوكمة القطاع العام:

١ . تطوير استراتيجية وطنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة من خلال:

– إنشاء إطار حوكمة خاص بالذكاء الاصطناعي في القطاع العام، يتضمن سياسات واضحة لاستخدام التكنولوجيا بشكل مسؤول.

– وضع معايير لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الحكومية لضمان النزاهة، وتقليل التحيز في الخوارزميات.

– تعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص ومراكز الأبحاث لتطوير حلول ذكاء اصطناعي مخصصة للقطاع العام.

٢ . توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد وذلك من خلال :

– تطوير أنظمة تحليل البيانات الضخمة لرصد المعاملات المالية الحكومية والكشف المبكر عن عمليات الفساد والتلاعب .

– استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراجعة العقود والمشتريات الحكومية لضمان النزاهة في عمليات المناقصات والتوريدات .

– نشر روبوتات محادثة مدعومة بالذكاء الاصطناعي للإجابة على استفسارات المواطنين حول القوانين واللوائح، مما يعزز الشفافية .

٣ . تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع العام عبر الأتمتة الذكية بإتباع :

– أتمتة العمليات الإدارية الروتينية باستخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل البيروقراطية وتسريع تنفيذ الخدمات الحكومية .

– تطبيق الخوارزميات التنبؤية في تحليل الطلب على الخدمات الحكومية، مما يساعد في التخطيط الاستباقي وتحسين تخصيص الموارد .

– استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية، لضمان استجابة حكومية سريعة وفعالة .

٤ . تعزيز اتخاذ القرار المستند إلى البيانات وذلك من خلال :

– استخدام أنظمة دعم القرار الذكية لتحليل البيانات الحكومية واقتراح سياسات مبنية على الأدلة وليس الافتراضات .

– تطوير لوحات تحكم رقمية تتيح لصناع القرار رؤية شاملة للقطاعات المختلفة، مما يسهل التنسيق بين الجهات الحكومية.

– تدريب المسؤولين الحكوميين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المدروسة.

٥. إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة من خلال:

– وضع إطار تنظيمي يضمن حماية البيانات الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات الحكومية.

– مراجعة الخوارزميات بشكل دوري لضمان عدم وجود تحيزات قد تؤثر على القرارات الحكومية.

– تطوير خطط استجابة لأي تحديات تقنية أو أخلاقية قد تنشأ عن الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة.

رابعا – توصيات لتعزيز الرقابة الإدارية والمالية باستخدام الذكاء الاصطناعي:

١. رقمنة عمليات التدقيق والمراقبة المالية وذلك من خلال:

– تطوير أنظمة مراقبة مالية ذكية تتيح الكشف المبكر عن أي تجاوزات أو مخالفات مالية في المؤسسات الحكومية.

– استخدام تقنيات البلوك تشين لضمان الشفافية في المعاملات الحكومية ومنع أي تلاعب في السجلات المالية.

– نشر تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المحاسبية وتحديد أوجه القصور أو التجاوزات المحتملة.

٢ . تعزيز الرقابة الإدارية على أداء الموظفين الحكوميين من خلال :

– تطوير نظم ذكاء اصطناعي لتحليل الأداء الحكومي بناءً على مؤشرات موضوعية، مما يساعد في تحسين الكفاءة المؤسسية.

– استخدام تحليلات البيانات الضخمة لرصد وتقييم جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

– نشر منصات تقييم ذاتي للموظفين تعتمد على الذكاء الاصطناعي، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الحكومي.

خلاصة: إن تحقيق حوكمة فعالة للقطاع العام لم يعد يقتصر فقط على إصلاح القوانين أو تطوير السياسات الإدارية، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرة الحكومات على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي. إن مستقبل الحوكمة سيكون أكثر ذكاءً وشفافيةً وتفاعليةً، حيث يتم اتخاذ القرارات الحكومية بناءً على البيانات الضخمة، ويتم تحقيق المساءلة من خلال نظم مراقبة ذكية، ويتم تحسين الخدمات العامة عبر الأتمتة والتحليل التنبئي.

ومن هنا، فإن الاستثمار في التكنولوجيا، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، هو المفتاح لضمان تحقيق حوكمة فعالة ومستدامة. إن الحوكمة ليست فقط إطارًا تنظيميًا، بل نظامًا حيًا يتطور باستمرار، ويجب أن يكون دائم التجدد لمواكبة العصر وحماية حقوق الأجيال القادمة.

المراجع

١ . عبد الرحمن تيشوري، الحوكمة في القطاع العام، سوريا : معهد التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، ٢٠١٠م.

٢ . طارق عبد العال، حوكمة الشركات : شركات قطاع عام وخاص ومصارف، مصر: دار الفكر الجامعي، ٢٠١٠م.

٣ . محمود محمد عبد الحميد، حوكمة القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، مصر: الجمعية المصرية للمحاسبين والمراجعين، ٢٠٢١م.

٤ . عبد الله بن عبد الرحمن الشثري، الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والتطبيقات، السعودية: معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥م.

٥ . محمد عبد الله الريس، مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٢م.

٦ . أحمد عبد الفتاح، الشفافية والمساءلة في القطاع العام، مصر: دار النهضة العربية، ٢٠١١م.

٧ . سعيد بن علي الغامدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، السعودية: مكتبة الرشد، ٢٠١٣م.

٨ . نجيب عبد الله، التحول الرقمي والحوكمة في المؤسسات العامة، لبنان: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٩م.

٩ . فاطمة الزهراء محمد، دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري، الجزائر: دار هومة، ٢٠١٤م.

١٠. يوسف حسن، إدارة المخاطر والحوكمة في القطاع العام، الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠١٦م.

١١. خالد محمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي والحوكمة في المؤسسات الحكومية، مصر: دار الفكر العربي، ٢٠١٨م.

١٣. ليلى أحمد، الثقافة التنظيمية والحوكمة في القطاع العام، المغرب: المركز الثقافي العربي، ٢٠١٥م.

١٣. حسن علي، الرقابة الإدارية والحوكمة في المؤسسات العامة، العراق: دار الكتب العلمية، ٢٠١٧م.

١٤. منى عبد السلام، التدقيق الداخلي ودوره في تعزيز الحوكمة، تونس: دار الجنوب للنشر، ٢٠١٣م.

١٥. عبد الكريم القاضي، الإصلاح الإداري والحوكمة في الدول العربية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م.

١٦. سعاد محمد، تطبيقات الحوكمة في المؤسسات التعليمية الحكومية، مصر: دار العلم والإيمان، ٢٠١٩م.

١٧. جميل عبد الله، المسؤولية الاجتماعية والحوكمة في القطاع العام، السعودية: دار الحضارة للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

١٨. نوال حسن، الابتكار والحوكمة في المؤسسات الحكومية، الإمارات العربية المتحدة: دار الياسمين، ٢٠٢١م.

١٩ . إبراهيم عبد الرحمن، التنمية المستدامة والحوكمة في القطاع العام، السودان: دار جامعة الخرطوم للنشر، ٢٠١٨م.

٢٠ . خديجة علي، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الحوكمة الحكومية، البحرين: دار الأيام للنشر، ٢٠١٧م.

٢١ . كينث؛ كيم؛ نوفسنجر، جون؛ موهر، ديريك.، حوكمة الشركات، الأطراف الراصدة والمشاركة، ترجمة. د. محمد عبد الفتاح العشماوي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١٠م.

٢٢ .صلاح محمد الغزالي، حوكمة القطاع العام، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٨م.

٢٣ . بسام بن عبدالله البسام، الحوكمة في القطاع العام، معهد الادارة العامة – مركز البحوث، الرياض، ٢٠١٦م.

٢٤ . خليفة محمد الفتحي، مقدمة في الحوكمة في القطاع العام (النشأة – الممكنات – المباديء – رؤية عمان ٢٠٤٠م)، عمان٢٠٢١م.

٢٥ .محيي الدين شعبان توق، إصلاح حوكمة القطاع العام – (أطر السياسات والمداخل)المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، ٢٠٢٣م.

٢٦ . فياض حمزة رملي، مذكرات في الحوكمة المؤسسية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠١٣م.

٢٧ . أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م.

٢٨. أحمد عبدالله الصباب واخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٢١م.

٢٩. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤م.

٣٠. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧م.

٣١. عبدالله بن عبدالرحمن البريدي، التنمية المستدامة، العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠١٧م.

٣٢. جامعة الدول العربية، حوكمة الادارة العامة: الطريق لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في العالم العربي، القاهرة، ٢٠٢٠م.

٣٣. حسين مصلحي، التحول الرقمي، فرست بوك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢٢م.

٣٤. صدام محمد الخمايسة، الحكومة الذكية – مابعدالحكومة الالكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ٢٠١٧م.

٣٥. مجاهد ناصر الجبر، الذكاء الاصطناعي، الجامعة التخصصية الحديثة، صنعاء، ٢٠٢٤م.

٣٦. فياض حمزة رملي، الرقابة المالية العامة، الآباي للنشر والتوزيع، الخرطوم، ٢٠١٨م.

الحوكمة في القطاع العام

رؤية معاصرة حول: التحول الرقمي، الإدارة الحديثة، وتحقيق الكفاءة المستدامة

يُظهر هذا الكتاب أن تحقيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام ليس مجرد هدف، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزامًا سياسيًا، وإصلاحات مؤسسية، وتعاونًا بين مختلف الجهات الفاعلة. ومن خلال تنفيذ التوصيات المطروحة، يمكن للحكومات بناء أنظمة إدارية أكثر كفاءة، وأكثر شفافية، وأكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة.

تُعد الحوكمة الجيدة مفتاحًا لبناء مستقبل أكثر استقرارًا وعدالة، حيث تستفيد المؤسسات العامة من مواردها بأفضل طريقة، ويستعيد المواطن ثقته في العمل الحكومي، ويتحقق التوازن بين تقديم الخدمات بفعالية وضمان المساءلة والعدالة في توزيع الفرص.

إن إصلاح القطاع العام ليس خيارًا، بل ضرورة لمواكبة التغيرات السريعة في العالم. والحكومات التي تتبنى الحوكمة الرشيدة ستتمكن من تحقيق نتائج ملموسة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، وتحقيق رفاهية مواطنيها.

إن رحلة الإصلاح والحوكمة الرشيدة لا تنتهي هنا، بل تبدأ بتطبيق المبادئ والاستراتيجيات المطروحة على أرض الواقع.

المؤلف..

www. kantakji. com